

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
PADA KANTOR DINAS PERTANIAN
PROVINSI SULAWESI BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

S U F R I

NIM. 500973381

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang di kutip maupun di rujuk telah saya nyatakan dengan benar.

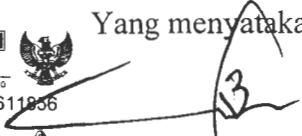
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik



Majene,.....2018



Yang menyatakan


Sutri
NIM. 500973381

PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA KANTOR DINAS PERTANIAN PROVINSI SULAWESI BARAT

ABSTRAK

Sufri

uir.sufri@yahoo.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Sufri. “Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat”. (dibimbing oleh Bapak Abdul Mahsyar and Tri Darmayanti).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil dari aspek pengembangan pengetahuan (*knowledge*), untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil dari aspek keterampilan (*skills*), dan untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil dari aspek perilaku (*attitude*) pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat.

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Dinas Pertanian Sulawesi Barat selama dua bulan, yaitu mulai Desember 2017 sampai dengan akhir Januari 2018. Tipe penelitian adalah deskriptif kualitatif. Informan dalam penelitian adalah pejabat lingkup Dinas Pertanian Sulawesi Barat: Kepala Dinas Pertanian, Sekretaris, Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, Kepala Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, Kepala Bidang Penyuluhan, Kepala Bidang Sarana dan Prasarana Pertanian, Kepala UPTD Laboratorium, Kesehatan Hewan dan Masyarakat Veteriner dan UPTD Balai Pengawasan dan Pengujian Mutu Benih. Sumber data penelitian adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Data diolah dan dianalisis serta dilakukan reduksi dengan membuat abstraksi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan (diklat) mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang baik dan menyebabkan kinerja pegawai negeri sipil meningkat daripada yang pegawai negeri sipil yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat). Selanjutnya faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil adalah faktor budaya kerja, dimana melalui faktor ini pegawai negeri sipil berkomitmen untuk membangun hubungan kerjasama yang baik untuk menyiapkan sumber daya pegawai negeri sipil yang profesional dan berbasis kompetensi.

Selanjutnya faktor motivasi kerja merupakan faktor yang turut berpengaruh, dimana faktor motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang yaitu faktor motivasi intrinsik maupun motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang yaitu faktor motivasi ekstrinsik yang sangat berpengaruh terhadap pemberi kepuasan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Kata kunci: Pengetahuan, Keterampilan, Perilaku, Budaya Kerja, dan Motivasi.

ABSTRACT**PERFORMANCE IMPROVEMENT OF GOVERNMENT OFFICIALS OF
AGRICULTURE OFFICE IN WEST SULAWESI PROVINCE**

Sufri
uir.sufri@yahoo.com

Post Graduate Program
Open University of Indonesia

Sufri. "Performance Improvement of Government Officials of Agriculture Office in West Sulawesi Province". (supervised by Abdul Mahsyar and Tri Darmayanti).

This research intends to find out performances improvement of the government officials of Agriculture Office in West Sulawesi Province from the aspects of knowledge, skills, and attitudes. It was conducted in the Agriculture Office from December 2017 to January 2018. This is a descriptive qualitative research. Informants are the government officials of the Agriculture Office, namely, the head and secretary of the Agriculture Office of West Sulawesi Province, the head of Food plants and Horticulture sector, the head of Livestock and Animal Health Sector, the head of Agricultural Extension sector, the head of Agricultural Infrastructure Sector, the head of Animal Health and Veterinarian Society Laboratory Unit, the head of Seeds Control and Examination Unit. The source of research data consists of two types; they are primary and secondary data. The data were collected through interviews, observation and from available documents. The data were processed through analysis, reduction and further making abstraction.

This research shows that the government officials who have attended training have better knowledge, skills, and attitudes that make improvement of their performances compared to those who do not have training. Further, other factors that may influence the performances of the government officials is working culture which through this factor the officials committed to develop good cooperative relationship to set up professional and competent government official manpower.

The next, motivations factor are also influential, where self motivation, intrinsic motivation, and external motivation play important roles in generating satisfaction in performing their main tasks and functions.

Keyword: Knowledge, Skills, Attitudes, Working Culture, Motivation.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat

Penyusun TAPM : S U F R I

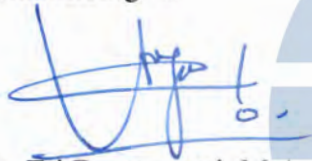
NIM : 500973381

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

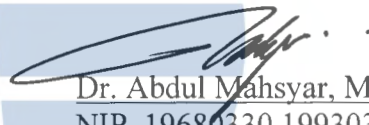
Menyetujui,

Pembimbing II



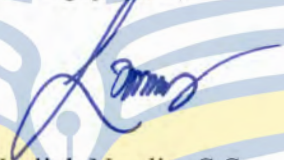
Dr. Tri Darmayanti, M.A.
NIP. 19600410 198903 2 001

Pembimbing I



Dr. Abdul Mahsyar, M.Si.
NIP. 19680330 199303 1 004

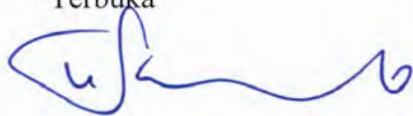
Penguji Ahli,



Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A.
NIP. 19720710 199803 2 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Politik
pada Program Pasca Sarjana Universitas
Terbuka



Dr. Darmanto, M.Ed.
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHSIP



Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D.
NIP. 19640722 198903 1 019

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : S U F R I
NIM : 500973381
Judul Penelitian : Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)

..... Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal :

Jam :

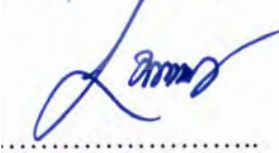
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

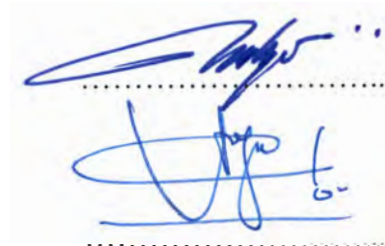
Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Djoko Rahardjo, M.Hum.



Penguji Ahli
Nama : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A.



Pembimbing I
Nama : Dr. Abdul Mahsyar, M.Si.



Pembimbing II
Nama : Dr. Tri Darmayanti, M.A.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Master Administrasi Publik Universitas Terbuka dengan judul “Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat” tepat pada waktunya.

Dalam proses penyusunan TAPM ini, berbagai hambatan kesulitan dan keterbatasan yang dihadapi oleh penulis sejak dari persiapan hingga penyelesaian penulisan. Namun atas izin Allah SWT dan dengan bantuan, bimbingan serta kerjasama dari berbagai pihak sehingga hambatan dan kesulitan dapat diatasi.

Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Liestyodono Bawono, M.Si. sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed sebagai Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Bapak Drs. Arifin Tahir, S.Pd, M.Pd. sebagai Kepala UPBJJ UT Majene.
4. Bapak Dr. Abdul Mahsyar, M.Si., selaku Pembimbing I, yang telah banyak memberikan arahan, kritik dan sarannya demi kesempurnaan penulisan TAPM ini.
5. Ibu Dr. Tri Darmayanti selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan arahan, kritik dan sarannya demi kesempurnaan penulisan TAPM ini.

6. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah banyak berjasa dalam mendidik dan memberikan bimbingan kepada penulis selama mengikuti proses pendidikan di Pascasarjana Universitas Terbuka.
7. Bapak/Ibu staf pengelolah UPBJJ-UT Majene yang selalu membantu penulis selama menempuh pendidikan.
8. Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
9. Seluruh rekan-rekan kuliah Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah bersama-sama penulis menempuh suka-duka selama mengikuti pendidikan.
10. Istriku Tersayang Hj. Nuzuliah Anwar, SP. dan Anakku tercinta Diah Sari Lestari atas segala kasih sayang, doa dan dukungannya dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga TAPM ini bermanfaat bagi orang lain terutama bagi diri saya sendiri serta senantiasa bernilai ibadah disisi-Nya, Amin

Wa Billahi Taufik Walhidayah, Wassalamu Alaikum Wr.Wb.

Majene, Januari 2018

Penulis

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DATA PRIBADI

Nama : SUFRI
 NIM : 500973381
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 UPBJJ : 81-Majene
 Alamat Rumah : JL. Ahmad Yani No. 60 Kelurahan Binanga
 Kecamatan Mamuju Kabupaten Mamuju Provinsi
 Sulawesi Barat
 Telephone/Fax : 0426-2326085-085397814300
 E-mail : uir.sufri@yahoo.com
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Tempat/Tanggal Lahir : Tippulue, 10 Juni 1970
 Status Marital : Menikah
 Warga Negara : Indonesia
 Agama : Islam

PENDIDIKAN FORMAL

Tahun 1984 : Tamat SDN No. 75 Sappae Wajo
 Tahun 1987 : Tamat SMPN No. 1 Belawa Wajo
 Tahun 1990 : Tamat SMAN No. 2 Parepare
 Tahun 1996 : Menyelesaikan Studi di Universitas Hasanuddin
 Makasar

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Pernyataan	ii
Abstrak	iii
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup	ix
Daftar Isi	x
Daftar Bagan	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Teoritis	7
1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2. Administrasi dan Manajemen Kepegawaian	8
3. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	12
4. Pengertian Kinerja	30
B. Faktor-Faktor Lain yang Berpengaruh	34
C. Kerangka Berpikir	63
D. Operasionalisasi Konsep	65
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	67
B. Pelaksanaan Penelitian	67
C. Tipe dan Jenis Penelitian	67
D. Informan dan Fokus Penelitian	67
E. Sumber Data	68
F. Teknik Pengumpulan Data	68
G. Teknik Analisis Data	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	71
B. Hasil	77

C. Pembahasan	80
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	
A. KESIMPULAN.....	91
B. SARAN	95
DAFTAR PUSTAKA	97
DAFTAR LAMPIRAN	101



DAFTAR BAGAN

	Halaman
BAGAN 1.1 Bagan Kerangka Berpikir	64



DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 4.1 Luas Wilayah Menurut Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat	77
TABEL 4.2 Keadaan Eselonisasi dan non Eselon Pegawai Dinas Pertanian di Provinsi Sulawesi Barat	78
TABEL 4.3 Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat	79



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam beberapa aspek penting seperti pelatihan, pendidikan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengelolaan sumber daya manusia pada instansi pemerintahan akan memberikan pengaruh terhadap sistem kerja dan kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitasnya. Buruknya sistem manajemen sumber daya manusia akan berdampak pada pengembangan organisasi, menurunnya produktivitas serta tidak optimalnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja, maka seluruh pegawai negeri sipil memerlukan peningkatan prestasi kerja dalam aktivitas organisasi. Walaupun program pengembangan kemampuan pegawai sering dilakukan, namun masih dijumpai permasalahan-permasalahan yang menyangkut tidak kompetennya seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dan prestasi kerja yang masih buruk. Hal tersebut menunjukkan bahwa program peningkatan kemampuan pegawai yang dilakukan selama ini belum berhasil dengan baik, untuk itu

diperlukan suatu program evaluasi yang berguna untuk mengkaji permasalahan yang menyangkut kinerja seorang pegawai.

Kinerja sumberdaya manusia akan memberikan pengaruh pada kualitas pelayanan yang diberikan pemerintahan tersebut. Guna meningkatkan kualitas pelayanannya, pemerintah eksekutif dalam visi transformasi birokrasinya, kemudian mengeluarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014. Undang-Undang ini memiliki misi merubah manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara, dengan cara memindahkan Aparatur Sipil Negara dari zona “nyaman” ke zona “kompetitif” dengan menerapkan sistem penghargaan (*merit system*). Pemberian penghargaan (*reward*) merupakan kebijakan manajemen Sumber Daya Manusia yang berdasarkan kepada kompetensi, kualifikasi dan kinerja aparatur secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, melalui Dinas Pertanian sesuai dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat mempunyai tugas membantu Gubernur melakukan urusan pemerintahan di bidang pertanian meliputi sarana dan prasarana, tanaman pangan dan hortikultura, peternakan dan kesehatan hewan, penyuluhan, produksi perkebunan, perbenihan dan perlindungan perkebunan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Dinas Pertanian dalam melakukan tugas menyelenggarakan fungsi penyelenggaraan perumusan kebijakan dibidang sarana dan prasarana, tanaman pangan, hortikultura,

perkebunan, peternakan dan kesehatan hewan serta penyuluhan pertanian, penyusunan program penyuluhan pertanian, penataan prasarana pertanian, pengawasan mutu dan peredaran benih tanaman, bibit ternak dan hujauan pakan ternak, pengawasan sarana pertanian, pembinaan produksi di bidang pertanian, pengendalian dan penanggulangan hama dan penyakit tanaman dan penyakit hewan, pengendalian dan penanggulangan bencana alam, pembinaan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian, pemberian izin usaha/rekomendasi teknis pertanian, pemantauan dan evaluasi di bidang pertanian, pelaksanaan administrasi Dinas Pertanian.

Dinas Pertanian memiliki 275 orang ASN yang bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing. Penilaian kinerja ASN Dinas Pertanian menggunakan sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang didasari Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Metode ini merupakan metode yang dipergunakan oleh seluruh Pemerintah Daerah di Indonesia hingga saat ini.

Sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini, setiap pegawai di awal tahun harus menyusun jadwal serta perencanaan kerja yang akan dilaksanakannya ditahun tersebut, untuk dinilai realisasinya diakhir tahun. Penilaian SKP ini didasarkan kepada akumulasi perilaku kerja pegawai masing-masing unsur penilaian orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan, ditambah dengan penilaian kinerja pegawai dengan masing-masing unsur penilaian kuantitas, kualitas, waktu serta biaya perencanaan kerja di awal tahun, dibandingkan dengan kuantitas, kualitas,waktu serta biaya yang timbul diakhir tahun setelah pelaksanaan pekerjaan.

Penilaian Tahunan Sasaran Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat mengalami penurunan kinerja. Fenomena ini memberikan dampak negatif terhadap realisasi dan serapan anggaran baik bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) maupun yang bersumber dari Dana Tugas Pembantuan (TP) dan Dana Dekonsentrasi (DK). Keterlambatan serapan anggaran akan berpengaruh pada luncturan anggaran tahun berikutnya.

Penurunan kinerja tersebut berdampak serius pada kinerja pegawai dimasa yang akan datang jika tidak dilakukan langkah-langkah strategis oleh pimpinan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Apalagi jika dilihat tantangan tugas sekarang dan dimasa yang akan datang semakin kompleks dan berat, sehingga langkah strategis tersebut perlu segera dilakukan. Program-program peningkatan kinerja pegawai harus dilakukan percepatan dalam pelaksanaannya melalui beberapa strategi yang ditempuh yakni strategi jangka pendek dan jangka panjang. Sehubungan dengan hal tersebut maka pimpinan instansi khususnya unit yang menangani sumber daya manusia (Bagian Kepegawaian) sudah harus melakukan pemetaan potensi pegawai yang ada, baik aspek kuantitas terkait dengan kebutuhan jumlah pegawai yang dibutuhkan setiap unit kerja maupun aspek kualitasnya terkait dengan kemampuan pegawai yang meliputi skill dan pengetahuannya.

Sejalan dengan fenomena yang berhubungan dengan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat, maka menarik dilakukan pengkajian dengan mengangkat judul penelitian "Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat".

E. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada pemikiran tersebut, maka penulis memberi rumusan masalah yang menjadi dasar dalam melakukan penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana kinerja pegawai dari aspek pengembangan pengetahuan (knowledge) pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?
2. Bagaimana kinerja pegawai dari aspek keterampilan (skills) pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?
3. Bagaimana kinerja pegawai dari aspek perilaku (attitude) pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?
4. Faktor-faktor apa saja yang berperan dalam peningkatan kinerja pegawai?

C. Tujuan Penelitian adalah :

Berdasarkan permasalahan penelitian di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja pegawai dari aspek pengembangan pengetahuan (knowledge) pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat;
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai dari aspek keterampilan (skills) pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat;
3. Untuk mengetahui kinerja pegawai dari aspek perilaku (attitude) pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat;
4. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang berperan dalam peningkatan kinerja pegawai.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Memberikan informasi kepada Kepala Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat tentang gambaran kinerja pegawai dari aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills) dan perilaku (attitude).
2. Memberikan informasi kepada penentu kebijakan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teoritis

1. Konsep Manajemen Berbasis Kinerja

Konsep Manajemen Berbasis Kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi sektor publik dalam mencapai hasil atau *outcome*. Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah, dan melaporkan data kinerja, serta menggunakan data untuk memacu perbaikan kinerja (Mahmudi, 2015).

Lebih lanjut dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah proses sistemik, artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah-langkah atau tahap-tahap yang terencana dengan baik. Proses perbaikan kinerja bukan merupakan kerja jangka pendek, melainkan melalui proses evolutif yang berjangka panjang. Manajemen kinerja dilakukan secara berkelanjutan dan berjangka panjang yang meliputi kegiatan-kegiatan penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis, pengukuran kinerja memberikan umpan balik (*feedback*) untuk melakukan perbaikan kinerja.

Sejalan dengan pendapat Irawan Muliadi, dkk. (2001:5) bahwa dalam manajemen berbasis kinerja yang menjadi focus adalah manajemen hasil (*outcome*), karena public atau masyarakat menginginkan hasil akhir, manfaat, dan dampak positif yang dirasakan atau yang diperoleh. Manajemen kinerja sangat

berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Wibowo, (2016) menjelaskan juga bahwa manajemen kinerja pada hakekatnya adalah bagaimana kinerja dikelola. Dasar melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan terdapat umpan balik.

Dijelaskan lebih lanjut, dalam melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Pekerja memainkan peran kunci atas keberhasilan organisasi.

2. Administrasi dan Manajemen Kepegawaian

Administrasi kepegawaian sangat menentukan berhasilnya usaha pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Bagaimanapun lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, kemampuan dan keahlian masing-masing personil, tetapi pembinaan personil tidak teratur, maka pada akhirnya tujuan yang ingin dicapai akan mengalami hambatan. Dengan demikian mencakup penerapan fungsi-fungsi administrasi dan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian hasil yang dicapai dalam pembinaan

kepegawaian. Moekijat, (1986:6) menjelaskan bahwa administrasi kepegawaian dikenal beberapa prinsip-prinsip yang meliputi :

a. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip kemanusiaan di dalam administrasi kepegawaian perlu diterapkan karena pegawai adalah manusia sebagai insan pekerja yang mempunyai perasaan, harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan. Sehingga walaupun kita sekarang ini sudah berada dalam abad teknologi moderen di mana pekerjaan manusia sudah dapat digantikan oleh mesin, tetapi unsur manusia tetap merupakan unsur yang paling utama, paling penting dan paling menentukan dalam organisasi apapun. Pimpinan organisasi pada hakekatnya tidak dapat disamakan pegawai dengan alat-alat lainnya sebagai insan berbudaya dalam rangka usahanya menggerakkan bawahannya sehingga pegawainya dapat merasakan bahwa mereka dihargai sebagai manusia yang layak.

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip demokrasi perlu diketahui oleh pimpinan organisasi karena kedemokrasian ini menunjukkan adanya saling hormat menghormati, harga menghargai dan saling isi mengisi dalam rangka melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi.

c. Prinsip *The Right Man In The Right Place*

Prinsip ini penting dilaksanakan di dalam organisasi, artinya bahwa penempatan setiap orang di dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian dan didasarkan atas latar belakang pengalaman serta

pendidikan yang dimiliki oleh yang bersangkutan. Pada hakikatnya organisasi menuntut penempatan setiap orang/pegawai sesuai dengan keahliannya, kemampuan, pengalaman, dan pendidikannya berdasarkan kebutuhan organisasi.

d. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*

Prinsip ini penting bagi pimpinan organisasi dalam memberikan balas jasa terhadap orang-orangnya, harus didasarkan atas hasil prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai yang bersangkutan. Apabila pemberian balas jasa tersebut tidak didasarkan pada kemampuan dan hasil prestasi, berarti menimbulkan kelemahan semangat kerja pegawai, karena pemberian balas jasa harus disesuaikan dengan prestasi dan tanggung jawab setiap pegawai dalam organisasi yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini perlu ditanamkan di dalam organisasi terhadap setiap orang yang bekerja di dalam organisasi yang bersangkutan. Apabila orang-orang di dalam organisasi berbeda arah dan pendapat berarti organisasi menuju di dalam kehancurannya. Jadi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas organisasi dengan sebaik-baiknya dibutuhkan kesatuan arah yaitu kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan rencana dan program kerja yang telah digariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah kegiatan yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang

dicapai. Lebih jauh diketahui bahwa tujuan orang-orang di dalam organisasi harus dipersatukan dengan tujuan organisasi.

g. Prinsip Kesatuan Komando

Prinsip ini penting dilaksanakan karena pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan, sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan, artinya apabila seorang pegawai menerima komando/perintah dari dua atasan.

h. Prinsip Efisiensi dan Produktivitas Kerja

Efisiensi dan produktivitas kerja sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, juga dibutuhkan teknik dan motivasi kepada karyawan agar lebih giat dan tekun sehingga visi dan misi organisasi dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan.

i. Prinsip Disiplin

Disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya, artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja. Oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawainya. Melalui disiplin yang tinggi produktivitas kerja pegawai pada pokoknya dapat ditingkatkan.

j. Prinsip Wewenang dan Tanggung Jawab

Prinsip ini perlu dipahami pimpinan organisasi. Pelimpahan wewenang perlu dilaksanakan karena tidak mungkin seluruh pekerjaan dilakukan dan

diselesaikan oleh pimpinan dan sejalan dengan, pelimpahan wewenang itu perlu dimintakan pertanggung jawab dari penerima wewenang.

3. Konsep Manajemen Sumber daya manusia

Dalam kehidupan organisasi publik sumber daya manusia memegang peranan yang semakin penting, karena ia penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi politik. Urgensi peran sumber daya manusia dalam organisasi publik ditunjukkan melalui penentuan penataan pelayanan publik. Peran ini menunjukkan perlunya manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Wirman Syafri (2014:9) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sesungguhnya tidak terlepas dari arti manajemen itu sendiri "*getting things done through people*". Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi, yakni semua orang yang melakukan aktifitas organisasi. Dimana menurut pandangan ini dinyatakan bahwa sumber daya manusia itu orang-orang yang melakukan aktifitas dalam organisasi. Dengan demikian, apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia salah satunya adalah diri manusia itu sendiri dalam suatu kelompok komunitas organisasi atau perusahaan.

Dijelaskan lebih lanjut bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif.

Hasibuan, (2000) mengatakan bahwa Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan yang direncanakan akan sulit diwujudkan tanpa partisipasi dan peran aktif karyawan meskipun alat-

alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih tersebut tidak ada manfaatnya jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi, dibandingkan dengan mengatur mesin, modal dan gedung.

Sedangkan Simamora (1997;3) menguraikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.
- b. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dirancang dan didesain serta berimplementasi pada sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan.
- c. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melibatkan secara langsung serta mempengaruhi sumber daya manusia
- d. Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri atas serangkaian keputusan terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi.
- e. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan.
- f. Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumber daya manusia agar mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Adapun sumber daya manusia itu sendiri oleh Handoko (1984:233) memberi batasan bahwa sumber daya manusia adalah orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usahanya kepada kegiatan organisasi. Posisi sumber daya manusia (SDM) paling menentukan dibandingkan dengan mesin atau perangkat apapun yang ada dalam perusahaan atau instansi itu. Hal ini dapat dibuktikan misalnya peralatan canggih yang telah disediakan oleh suatu organisasi atau perusahaan tidak akan berarti banyak, bila tidak dioperasikan oleh manusia (SDM). Belum dapat dibayangkan suatu kegiatan organisasi atau perusahaan dapat berjalan lancar tanpa ada SDM didalamnya. Suatu organisasi atau perusahaan tidak akan mampu dan tidak dapat berbuat apa-apa bila tidak ditunjang oleh adanya SDM yang berkemampuan melakukan tugasnya, dan sebagainya.

Martoyo (2000:8) menyatakan bahwa: "sumber daya manusia pada dasarnya *partner* dari alam yang berada di luar diri mereka dan sekaligus dari pada kultur, yakni hasil perubahan menyeluruh yang disebabkan oleh manusia itu sendiri". Menurutnya bahwa sumber daya manusia dipandang sebagai satu sisi sumberdaya organisasi yang terpisah dengan sumber daya lainnya dalam rangka mengelola atau memanfaatkan sumber daya alam. Dengan merujuk pengertian sumber daya manusia di atas dapat dinyatakan bahwa selain sumber daya manusia tentu saja ada sumber daya alam yang dimanfaatkan/diolah oleh sumber daya manusia itu sendiri.

Liga Suryadana (2015:7) juga telah menyatakan bahwa pada prinsipnya manajemen sumber daya manusia memiliki sistem dan komponen dalam menjalankannya, sebagaimana Michael Armstrong (2006) menjelaskan bahwa

"human resources management operater through human resources systems that bring together in a coherent way", yaitu manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang membawa bersama-sama dengan cara yang koheren.

Kehidupan organisasi baik yang berorientasi profit maupun non-profit telah membuktikan bahwa masalah sumber daya manusia adalah persoalan yang mendasar sebagai aset atau modal organisasi dalam menjalankan misi dan tujuannya. Kenyataan ini menunjukkan bahwa setiap organisasi mengharuskan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal untuk mengimplementasikan langkah-langkah strategisnya. Martoyo (2000:5) menyatakan bahwa "Sumber daya manusia merupakan aset pembangunan, dalam hal ini konteksnya dalam organisasi negara dimana sumber daya manusia ini harus dapat dimanfaatkan dalam proses pembangunan. Dengan demikian berbagai keahlian, ketrampilan, dan kesempatan harus dibekalkan kepada sumber daya manusia sebagai kemampuan biologis dan rohaninya.

Nawawi (2000:42) menyatakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi tujuan organisasi.

Menurut Moekijat (1986:8) merumuskan istilah pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan-kecakapan, dengan kata lain pengembangan adalah setiap

kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.

Dikatakan pula bahwa konsep pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan memperbaiki penyimpangan pelaksanaan pekerjaan agar menjadi lebih baik. Pengembangan pegawai, baru dapat menghasilkan apabila dilakukan secara sadar oleh organisasi maupun pegawai yang bersangkutan, sehingga pelaksanaan pengembangan pegawai harus melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang sistematis agar tujuan pengembangan dapat tercapai. Kompleksnya pelaksanaan pengembangan pegawai, maka kegiatan ini sering disalah tafsirkan. Organisasi cenderung menganggap bahwa pengembangan hanya dapat dilakukan melalui jalur diklat (pendidikan dan pelatihan), anggapan ini tentu tidak benar karena pengembangan pegawai dapat dilakukan baik melalui jalur diklat maupun jalur non diklat, seperti pendidikan umum, lokakarya, seminar, bimbingan teknis, dan lain-lain. Selain itu pengembangan pegawai dapat pula dilakukan melalui mutasi dan promosi jabatan.

Sedangkan menurut Irawan (1997:91) pengembangan pegawai diartikan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kinerja pegawai sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya. Pengembangan oleh Irawan di atas adalah pengembangan pegawai juga dapat dilaksanakan melalui rekayasa perilaku (*behaviour engineering*).

Lebih lanjut Hardjoeno (2002:110) kegiatan manusia dapat ditinjau dari empat faktor yaitu: (1) Cipta (ide kreatif), (2) Rasa (akal logis), (3) Karsa (kemauan, niat), (4) Karya (perilaku, tindakan). Keempat faktor kegiatan manusia tersebut di atas, tentunya sangat mempengaruhi terhadap pengembangan personil

sumber daya manusia, sehingga terlihat bahwa dalam pengembangan pegawai juga yang menentukan keberhasilannya adalah potensi pegawai. Potensi pegawai yang dimaksud adalah cipta, rasa, karsa dan karya, di mana tiap manusia (pegawai) memiliki potensi untuk dikembangkan. Jadi tergantung bagaimana organisasi tersebut mengembangkan potensi pegawainya, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas pokoknya dengan baik.

Sedangkan menurut Liga Suryadana (2015:4-5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat strategis dalam memberikan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan yang akan diciptakan. Konsep ini lebih mengarah kepada pengelolaan aset organisasi, khususnya pada manusia yang bekerja pada organisasi tersebut.

Lebih lanjut dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada basis kinerja karyawan akan dapat membantu organisasi dalam menciptakan berbagai tujuan yang telah direncanakan. Pola ini tentunya harus didukung oleh kompetensi karyawan dalam bidang pekerjaannya. Untuk itu, pola rekrutmen, seleksi penempatan, motivasi penilaian, pengembangan, komunikasi, pemanfaatan dan keseluruhan akomodasi karyawan harus dimanfaatkan secara optimal dalam kerangka kerja yang efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Hasibuan (2000:69) bahwa pengembangan adalah "suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan".

Hasibuan (2000:76) mengatakan bahwa dari pengembangan pegawai atau karyawan pada suatu instansi tersebut dapatlah dicapai sasaran sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*.
- b. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2000;70-71) tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan sumber daya manusia tersebut antara lain :

- a. Produktivitas Kerja; meningkatkan produktivitas kerja karyawan, kualitas dan kuantitas pelayanan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi; meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang dan biaya operasional relatif kecil.
- c. Kerusakan; mengurangi kerusakan barang dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Pelayanan ; meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik dan memberikan kepuasan kepada pelanggan yang membutuhkan layanan perizinan.
- e. Moral; memperbaiki moral karyawan karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik
- f. Karier; dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dari prestasi kerjanya lebih baik.

- g. Balas Jasa; dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja yang semakin besar.

Menurut Notoatmodjo (1998:97) bahwa Pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai upaya untuk mempersiapkan pegawai (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi atau departemen. Oleh sebab itu kegiatan pengembangan pegawai itu dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya ke masa depan.

Konsep pengembangan menurut Simamora (1997:343) bahwa untuk pengembangan dan kompetensi karyawan harus ditunjang oleh pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*), dan kemampuan (*ability*) sehingga dapat menjalankan tugas dan bekerja secara optimal.

Lebih lanjut Saydam (2000:63) berpendapat bahwa pengembangan pegawai adalah merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Jusuf (2001:8) menegaskan bahwa konsep pengembangan sumber daya manusia dalam berbagai bentuknya harus mengarah kepada peningkatan *skill*, *knowledge* dan *ability* sebagai refleksi atas penguasaan kompetensi tertentu melalui program pelatihan. Hal ini merupakan suatu model pengembangan sumber daya manusia yang layak dengan situasi spesifik di lingkungan pemerintahan. Orientasi pendidikan dan pelatihan bagi aparat pemerintah harus

diarahkan pada penguasaan *skill*, *knowledge*, dan *ability* sebagai prasyarat pokok penguasaan kompetensi.

Oleh Irawan, dkk (1997:91) mendefinisikan pengembangan pegawai sebagai "suatu proses merekayasa perilaku kerja pegawai sedemikian sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya". Perilaku pegawai dapat dirubah dari satu keadaan yang kurang menguntungkan organisasi kepada keadaan yang lebih menguntungkan dan lebih baik dari sebelumnya.

Menurut Ruky (2003) bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya. Usaha pengembangan sumber daya manusia tentunya bertujuan agar organisasi tersebut mampu merealisasi visi mereka dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek.

Berkaitan dengan pendapat tersebut, konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan (*competency based training*), rekrutmen dan seleksi (*competency based recruitment and selection*) dan sistem remunerasi (*competency based payment*). Lebih jauh lagi, sekarang malah sudah mulai dikenalkan konsep pengembangan SDM berbasis kompetensi" (*competency based human resource management*). Konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar (Liga Suryadana, 2015).

Adapun pengertian kompetensi menurut Martin (2002:152) bahwa kompetensi sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*),

pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attribute*) lainnya yang mampu membedakan seseorang perform dan tidak perform.

Sedangkan menurut Ruky (2003:104), bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Adapun komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi adalah :

- a. Motif (*motives*),
- b. Karakteristik pribadi/watak/sifat (*traits*),
- c. Konsep diri (*self concept*),
- d. Pengetahuan (*knowledge*), dan
- e. Keterampilan (*skill*).

Menurut Surya Dharma (2002) menjelaskan bahwa dalam menggunakan konsep kompetensi harus ada "kriteria pembanding" unjuk membuktikan bahwa sebuah elemen kompetensi memang benar mempengaruhi baik atau buruknya untuk kerja (*performance*). Komponen kompetensi yang berupa motif, karakter pribadi dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai unjuk kerja. Kompetensi juga sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a jib (ot situation)*).

Berdasarkan definisi tersebut, Surya Dharma (2002) menyatakan kata "*underlying characteristics*" mengandung makna kompetensi adalah bagian

kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata "causally related" berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Kata "criterion-referenced" mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi slaps yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Selain itu, Wyatt (2002:109) mengemukakan pula definisi kompetensi sebagai berikut Kompetensi sebagai kombinasi keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap perusahaannya. Sehubungan dengan konsep tersebut, dapat memberikan manfaat terhadap pengembangan SDM khususnya dalam bidang pelatihan dan pengembangan pegawai yaitu memudahkan kita untuk memfokuskan upaya pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang paling berpengaruh terhadap unjuk kerja (*performance*), menyakinkan bahwa kesempatan pelatihan dan pengembangan selaras dengan nilai dan strategi organisasi, dan memberikan kerangka kerja untuk proses pembinaan (*coaching*) dan umpan balik secara berkelanjutan.

Mahmudi (2015) bahwa kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, perilaku, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dijelaskan lebih lanjut bahwa sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya, kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor eksternal; situasi, kepemimpinan atau tim. Kinerja merupakan hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga factor, yaitu faktor *knowledge*, *skill*, *attitude*, dan motivasi.

$$\text{KINERJA} = f(\text{knowledge, skill, attitude, dan motivasi})$$

Knowledge mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai (*knowing what to do*), *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), *attitude* adalah perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan kerja.

Moekijat (1986:92) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia dan rohani, yang berlangsung seumur hidup baik di dalam maupun di luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Swasto (2003:23) mengemukakan bahwa pendidikan adalah "proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang".

Fokus dalam pengembangan pegawai, diantaranya :

a. Pengembangan Pengetahuan (*knowledge*)

Menurut Sangkala (2007) *human capital* adalah: Kombinasi pengetahuan, keterampilan, keinnovasian dan kemampuan individu karyawan memenuhi tugas dan ditambah dengan nilai-nilai perusahaan, kultur dan filosofi. Beliau juga berpendapat sumber daya manusia adalah merupakan aspek modal (*human capital*) yang tidak tergantikan.

Sedangkan Usmara (2002) mengatakan bahwa *Human capital* merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent*. Dengan demikian bila dihubungkan dalam pengembangan sumber daya aparatur, maka pengembangan pengetahuan dan keterampilan pegawai harus dibarengi dengan pengembangan sikap dan perilaku yang memadai dalam bekerja. Sejalan dengan itu Martoyo (2000:54) mengemukakan bahwa Perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan:

- 1) Pengetahuan karyawan

- 2) Keterampilan karyawan
- 3) Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya

Sedangkan Moenir (1991:76) bahwa pengetahuan berhubungan erat dengan kualitas penyelenggara. Dalam arti bahwa semua orang yang dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan kualitas tinggi, baik mengenai hasil maupun penyelenggaranya adalah cakap, dengan demikian cakap identik dengan kepandaian. Pendidikan umum berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal, yaitu pendidikan umum yang telah diikuti oleh pegawai sehingga dapat dijadikan suatu nilai untuk meningkatkan kualitasnya. Pendidikan formal yang dimaksud adalah Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Umum, Sarjana Muda, Strata Satu dan Strata Dua.

Edwin B. Flippo (2000:69-70) pendidikan dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan maupun pemahaman terhadap lingkungan secara menyeluruh. Tingkat pendidikan akan berpengaruh terhadap kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

b. Pengembangan Keterampilan (*skills*)

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dikatakan bahwa Keterampilan berasal dari kata "terampil" yang berarti cakap dalam menyelesaikan tugas, mampu dan cekatan, sehingga keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Sementara kata cakap diartikan sebagai kesanggupan, dapat, mahir (melaksanakan sesuatu).

Selanjutnya pengertian keterampilan dikemukakan oleh Siagian (1994:59) bahwa Keterampilan adalah kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Usaha-usaha pengembangan keterampilan adalah bagian dari kegiatan pendidikan yang dilakukan secara programatis dan sistematis, khususnya dalam berbagai bidang yang sifatnya teknis dalam penerapannya lebih ditunjukkan kepada kegiatan-kegiatan operasional. Usaha pengembangan keterampilan biasa dilakukan melalui latihan-latihan. Sedangkan keterampilan menurut Moenir (1991:17) adalah Kemampuan melaksanakan tugas/pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dari peralatan yang tersedia.

Selain melalui pendidikan dan latihan, maka keterampilan seorang pegawai, juga dapat berkembang melalui pengalaman yang diperolehnya. Pengalaman yang dimiliki seseorang lebih banyak membantu dalam mengerjakan sesuatu dibandingkan dengan pendidikan. Pendidikan lebih berorientasi pada penambahan pengetahuan dan pemahaman.

Menurut Watson (2002) bahwa pembelajaran pengalaman (*experiential teaming*) merupakan kombinasi aktivitas fisik dan aktivitas berpikir yang terjadi pada saat seseorang mengalami sesuatu. Dalam beberapa hal perubahan melalui pembelajaran pengalaman adalah perluasan yang alami dari pendekatan rasional terhadap perubahan, sebab pembelajaran pengalaman mengizinkan individu untuk menguji realitas dalam situasi yang aman. Setiap pengalaman merupakan bentuk pengujian realitas dimana seseorang merasakan bagaimana ia menanggapi aktivitas yang konkret

Dijelaskan pula bahwa ada empat tahap yang dilalui seseorang untuk belajar dari pengalaman 1) Secara langsung, pengalaman nyata adalah dasar bagi 2) observasi dan refleksi; observasi itu dipadukan kedalam suatu penjelasan yang terdiri dari 3) konsep abstrak dan generalisasi, yang berfungsi sebagai petunjuk untuk pengujian 4) perilaku yang baru dalam situasi yang berbeda. Artinya bahwa seseorang belajar dengan berpartisipasi dalam pengalaman yang konkret, berefleksi tentang pengalaman tersebut, merumuskan generalisasi dari refleksi itu, dan mencoba perilaku baru yang menguji generalisasi tersebut.

Selanjutnya Oleh Simamora (1997;343) mengemukakan bahwa pelatihan (training) kerap dibedakan dari pendidikan (education). Pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya. Tujuannya adalah mengembangkan individu. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di sekolah akademi, atau perguruan tinggi.

Dalam pasal 1 ayat (1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dikemukakan bahwa: Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Pendidikan dan Latihan (Diklat) adalah Proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil". Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut, terlihat bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan kepada Pegawai Negeri Sipil adalah untuk meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pokok pada jabatan dan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

Pasal 31 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian dikemukakan bahwa untuk mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk peningkatan kompetensi, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai negeri sesuai tuntutan persyaratan pekerjaan dalam suatu jabatan. Hasibuan (2000:70) mengatakan sebagai berikut pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan cenderung mempelajari teori, proses terjadinya interaksi berada dalam ruangan, memerlukan waktu yang cukup lama, dan pada umumnya menjawab why. Sedangkan latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, memerlukan waktu relative singkat singkat, dan biasanya menjawab How.

Menurut James dkk. (1996:68) mengatakan bahwa program pelatihan diarahkan untuk memelihara dan memperbaiki prestasi kerja saat ini. Sedangkan menurut Martoyo (2000:54) bahwa perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan:

- 1) Pengetahuan karyawan
- 2) Keterampilan karyawan
- 3) Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Lebih jelas mengenai sasaran pendidikan dan latihan dikemukakan oleh Moekijat (1986:5) sebagai berikut :

- 1) Mengembangkan keahlian supaya pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat.
- 2) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan diselesaikan secara rasional.
- 3) Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemampuan kerjasama dengan teman-teman, pegawai dan pimpinan (manajer).

c. Pengembangan Sikap (*attitude*)

Menurut Sedarmayanti (1996) sikap (*attitude*) adalah keteraturan perasaan, pikiran dan predisposisi seseorang untuk bertindak terhadap aspek-aspek lingkungan. Sikap mempunyai 3 komponen yaitu:

- 1) Komponen kognitif yang berhubungan dengan pikiran, gagasan, dan keyakinan.
- 2) Komponen afektif yang berhubungan dengan perasaan.
- 3) Komponen tingkah laku merupakan kecenderungan tingkah laku yang sesuai dengan sikap.

Dijelaskan pula bahwa sikap dibentuk dengan adanya interaksi yang dialami individu dengan lingkungan sekitarnya dan awal pembentukan sikap dimulai dari lingkungan (aspek kognitif), afektif, dan kecenderungan bertindak seseorang akan terbentuk sikap sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Sikap tidaklah sedalam bercokolnya nilai-nilai baru keyakinan-keyakinan dasar, oleh karena itu lebih mudah dibentuk oleh pengaruh dari luar walaupun sikap dapat menggambarkan nilai-nilai yang dianut seseorang tetapi terkadang terjadi ketidaksesuaian antara sikap dengan nilai yang dianut (*distorsi*) sehingga terkadang sangat sulit untuk mengetahui mengukur secara tepat sikap seseorang.

Gibson (1996) menjelaskan ada beberapa pendekatan yang dikembangkan oleh para ahli ilmu perilaku untuk memahami perilaku manusia yang berinteraksi dengan lingkungannya. Pendekatan pemahaman perilaku dikelompokkan :

a. Pendekatan Kognitif

Teori kognitif percaya bahwa perilaku seorang itu disebabkan adanya suatu rangsangan (stimulus), yakni suatu obyek fisik yang mempengaruhi seseorang dalam banyak cara atau dengan kata lain, bagaimana rangsangan tersebut.

b. Pendekatan Penguatan (*Reinforcement approach*)

Istilah *reinforcement* (penguatan) secara konseptual sangat erat hubungannya dengan proses psikologi lainnya yang dikenal dengan motivasi. Memang ada kecenderungan dan godaan yang berusaha menyamakan antara reinforcement dengan motivasi. Motivasi sebagai suatu dasar dari proses psikologi adalah sangat luas dan kompleks dibandingkan dengan reinforcement ini.

c. Pendekatan Psikoanalitis

Pendekatan psikoanalitis ini menunjukkan bahwa perilaku manusia ini dikuasai oleh personalitasnya atau kepribadiannya. Hampir semua kegiatan mental adalah tidak dapat tidak dapat diketahui dan tidak bisa didekati secara mudah bagi setiap individu, namun kegiatan tertentu dari mental ini dapat mempengaruhi perilaku manusia.

4. Pengertian Kinerja

Kata “kinerja” telah menjadi kata yang telah memasyarakat, seringkali istilah kinerja ini, mulai dari media massa, pejabat birokrasi, pelaku bisnis

bahkan sampai masyarakat awam, namun demikian tidak ditemukan definisi yang definitif tentang kinerja. Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan (Wibowo, 2016).

Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja organisasi ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi terhadap pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

Pengertian kinerja menurut Sedarmayanti (2007) bahwa: “Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apayang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)” Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Hasibuan (2003:94) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat atau derajat pencapaian hasil kerja seseorang terhadap beban tugas-tugas yang

diberikan kepadanya sesuai dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Ada tiga faktor yang berperan dalam kinerja. Ketiga faktor tersebut tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka akan semakin besar pula kinerja dari pegawai yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Irham Fahmi (2007) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Robbins (1989;439) bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dipertegas oleh Rivai (2004:309) bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan, seorang harus memiliki kompetensi sesuai dengan bidang yang menjadi tanggungjawabnya dan dapat menyelesaikannya secara professional dan proporsional.

Selanjutnya menurut Ruky (2003), menyatakan kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu untuk kegiatan tertentu dan selama kurun waktu tertentu.

Wibowo (2015) berpendapat bahwa kepuasan masyarakat akan lebih

tercermin apabila kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi tergolong baik, sehingga peningkatan kinerja seharusnya dapat terus dilakukan untuk tetap memenuhi kebutuhan masyarakat, sebab kepuasan masyarakat juga bisa dijadikan pengukur kinerja seorang aparat. Kinerja yang prima akan berdampak pada pelayanan publik yang berkualitas. Memberdayakan masyarakat akan mendorong terciptanya kepuasan dalam beraktivitas dan kondisi lingkungan yang lebih dinamis.

Mahmudi (2015) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu elemen penting system pengendalian manajemen. Perancangan sistem pengendalian manajemen pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasi. Efisiensi dan efektivitas organisasi merupakan obsesi hampir semua pendekatan manajemen, baik pendekatan ilmu manajemen klasik maupun pendekatan manajemen ilmiah. Penilaian kinerja merupakan fungsi pengendalian terhadap kegiatan yang harus dilakukan karena digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya.

Flippo (2000) terdapat empat factor yang digunakan dalam mengukur kinerja individu pegawai, yaitu:

- a. Kualitas atau mutu kerja; yaitu ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapihan hasil kerja;
- b. Jumlah atau kuantitas kerja; yaitu tidak hanya menyangkut tugas- tugas regular, tetapi juga kecepatan dalam menyelesaikan tugas- tugas ekstra atau mendesak;

- c. Ketangguhan; yaitu meliputi seperti mengikuti perintah, kebiasaan keselamatan yang baik, inisiatif, ketepatan waktu, dan kehadiran;
- d. Sikap; yaitu sikap terhadap perubahan pekerjaan dan terhadap teman kerja, serta kerjasama.

B. Faktor-Faktor Lain Yang berpengaruh

1. Faktor Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya

Budaya berasal dari bahasa Sansekerta yaitu “bhudayah” yang berbentuk jamak dari “budhi” yang berarti budi atau akal. Budaya merupakan perkembangan majemuk dari budi-daya yang berarti daya dari budi atau daya dari akal yang berupa cipta, rasa, dan karsa. Ndraha (1999:43) memberi definisi budaya sebagai berikut :

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to preceive, think and feel in relation to these problems.

Mengacu pada pendapat diatas maka dapat dipahami bahwa budaya merupakan suatu pola asumsi dasar bersama dalam suatu kelompok untuk berintegrasi dan memecahkan masalah-masalah, selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, berpikir, dan berperasaan sama terhadap masalah-masalah tersebut.

Budaya mampu menjaga kelangsungan hidup kelompok dan memberikan identitas yang membedakannya dengan kelompok lain. Identitas ini terbentuk dari berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem sosial, politik,

ekonomi dan perubahan-perubahan sikap dan perilaku dalam masyarakat yang membawa pengaruh pada kebijakan pemerintah di berbagai bidang.

Budaya terbentuk melalui proses pembelajaran atau solusi terhadap suatu masalah yang bermula dari dalam diri pelaku budaya terhadap suatu kebenaran, keyakinan, anggapan dasar atau kepercayaan dasar yang dipegang teguh sebagai pendirian dan diaktualisasikan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku. Budaya juga terbentuk melalui pola pengikutan, peniruan, penganutan dan penataan suatu skenario dari luar pelaku budaya yang dapat menjadi cerminan nilai sebuah ideologi.

Dilihat dari sudut antropologi, setiap kegiatan manusia adalah proses budaya. Budaya hadir dalam segala bidang kehidupan baik politik, sosial, ekonomi dan lingkungan secara pribadi dan organisasi yang merupakan alat pencapaian tujuan. Setiap kajian tingkat pencapaian tujuan organisasi melalui pelayanan publik yang optimal selalu memerlukan kajian budaya. Secara umum Aryandini (2000:67) membagi budaya menjadi tiga wujud yaitu:

1. Kompleks gagasan, konsep dan pikiran manusia. Wujud ini disebut sistem budaya, sifatnya abstrak, tidak dapat dilihat dan letaknya di dalam kepala masing-masing orang yang menganutnya. Sistem budaya ini muncul sebagai akibat adanya gagasan dan pikiran. Gagasan dan pikiran merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan melainkan saling berkaitan sesuai asas-asas yang sangat erat hubungannya sehingga menjadi sistem gagasan dan pikiran yang relatif mantap dan kontinyu. Jika masyarakat menyatakan gagasannya dalam bentuk tulisan, maka wujud sistem budaya itu berada dan dapat ditangkap dalam bentuk karangan-karangan dan buku-buku yang dihasilkan masyarakat itu. Sistem budaya ini berfungsi sebagai tata kelakuan yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada kelakuan atau perbuatan manusia dalam masyarakat yang disebut adat, kelakuan atau adat istiadat.
2. Kompleks perilaku berpola, berupa aktifitas manusia yang saling berinteraksi, sifatnya konkret, dapat diamati atau diobservasi. Wujud ini disebut sistem sosial. Sistem sosial ini tidak dapat dilepaskan dari sistem budaya. Adapun bentuknya, pola-pola aktivitas tersebut ditentukan atau ditata oleh gagasan-gagasan yang berada dalam kepala manusia. Karena

manusia saling berinteraksi, maka pola aktivitas dapat pula menimbulkan gagasan, konsep dan pikiran baru.

3. Benda hasil karya manusia yang disebut wujud kebudayaan fisik.

Lebih jauh Ndraha (1999:17) mengemukakan beberapa fungsi budaya sebagai berikut:

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, posisi dan kondisi geografis, sistem sosial, politik, ekonomi dan perubahan nilai-nilai dalam masyarakat.
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) merupakan faktor perekat antar kelompok masyarakat dengan masyarakat lainnya sehingga menjadi lebih kuat.
3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya. Budaya dapat menjadi komoditi ekonomi misalnya wisata budaya, benda budaya dan produk budaya.
4. Sebagai kekuatan penggerak dan pengubah. Karena budaya terbentuk melalui proses belajar mengajar (*learning process*) maka budaya itu dinamis, resilient, tidak statis dan tidak kaku.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
7. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

10. Sebagai proses yang mempersatukan. Melalui proses value sharing masyarakat dipersatukan, tidak seperti sapu lidi melainkan ibarat rantai.
11. Sebagai produk proses usaha mencapai tujuan bersama dan sejarah yang sama.
12. Sebagai program mental sebuah masyarakat.

Setiap manusia selalu memposisikan dirinya dalam sejarah budaya sejak jaman perbudakan sampai pada jaman manusia dipandang sebagai objek dalam berbagai tingkatan budaya, yang dapat diidentifikasi menurut kualitasnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Ndraha (1999:44) yaitu :

Pertama, semakin banyak anggota (aspek kuantitatif), masyarakat yang menganut, memiliki, dan menaati suatu nilai, semakin tinggi tingkat budayanya. Dilihat dari sudut ini, ada budaya global, budaya regional, budaya bangsa, budaya daerah dan budaya setempat. Kedua, semakin mendasar penataan nilai (aspek kualitatif), semakin kuat budayanya. Dilihat dari sudut ini, budaya kuat, budaya sedang dan budaya lemah.

Agar budaya kuat maka harus memenuhi tiga kriteria. Pertama yaitu budaya harus jelas (*clarity*) untuk mencegah kerancuan makna yang dapat dilakukan melalui perumusan setiap nilai baru sehingga definitif (*value clarification*). Kedua yaitu budaya harus tertanam sedalam-dalamnya (*intensity*) pada setiap pegawai (*value embedment*). Sedangkan kriteria ketiga yaitu budaya harus digunakan sesering mungkin (*extensity*) supaya dapat tertanam di dalam diri, tersebar dan diwarisi oleh sebanyak mungkin orang (*value transmission*).

b. Pengertian Kerja

Setelah mengetahui definisi budaya, konsep kerja perlu pula dipahami karena kerja merupakan sesuatu yang abstrak kemudian diwujudkan menjadi pekerjaan.

Hasibuan (1990:105) memberi definisi kerja adalah “pengorbanan jasa jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu”. Dalam hal ini kerja dapat dikatakan sebagai suatu sistem dimana masukannya adalah jasa jasmani dan pikiran, keluarannya berupa barang-barang atau jasa sedangkan imbalan merupakan umpan balik. Kerja dapat dikatakan sempurna apabila produk yang dihasilkan dari kerja itu berguna. Ndraha (1999:187) menyatakan bahwa kerja adalah “proses penciptaan atau pembentukan nilai baru (tambah) pada suatu unit sumber daya”.

Pikiran dasar tentang kerja apabila dilihat dari aspek budaya kerja adalah berupa pendirian. Pendirian seseorang tentang kerja dikatakan sebagai hakikat kerja bagi dirinya. Lebih lengkap Ndraha (1999:189-190) mengidentifikasi berbagai pernyataan tentang kerja sepanjang sejarah yaitu :

1. Kerja adalah hukuman. Manusia sebenarnya hidup bahagia tanpa kerja di taman firdaus, tetapi karena ia jatuh kedalam dosa maka ia dihukum. Untuk bisa hidup sebentar harus pula banting tulang cari makan. Salah satu bentuk hukuman adalah kerja paksa.
2. Kerja adalah beban. Bagi orang malas kerja adalah beban. Juga bagi kaum budak atau pekerja yang berada dalam posisi lemah.
3. Kerja adalah kewajiban. Dalam sistem birokrasi atau sistem kontraktual kerja adalah kewajiban guna memenuhi perintah atau membayar hutang.
4. Kerja adalah sumber penghasilan. Hal ini jelas. Kerja sebagai sumber nafkah merupakan anggapan dasar masyarakat umumnya.

5. Kerja adalah kesenangan. Kerja sebagai kesenangan seakan hobby atau sport. Hal ini ada kaitannya dengan “*leisure* “ sampai pada Sumber Daya Manusia “*workaholic*”.
6. Kerja adalah gengsi, berkaitan dengan status sosial dan jabatan. Jabatan struktural misalnya jauh lebih diidamkan ketimbang jabatan fungsional.
7. Kerja adalah aktualisasi diri. Kerja dikaitkan dengan peran, cita-cita atau ambisi. Bagi orang yang menganut anggapan dasar ini lebih baik menjadi kepala ayam dari pada menjadi ekor sapi.
8. Kerja adalah panggilan jiwa. Kerja disini berkaitan dengan bakat. Dari sini tumbuh profesionalisme dan pengabdian kepada kerja.
9. Kerja adalah pengabdian kepada sesama. Kerja dengan tulus tanpa pamrih.
10. Kerja adalah hidup. Hidup diabadikan dan diisi untuk dan dengan kerja.
11. Kerja adalah ibadah. Kerja merupakan pernyataan syukur atas kehidupan di dunia ini. Kerja dilakukan seakan-akan kepada dan bagi kemuliaan nama Tuhan dan bukan kepada manusia. Oleh karena itu orang bekerja dengan penuh antusiasme.
12. Kerja adalah suci. Kerja harus dihormati dan jangan dicemarkan dengan perbuatan dosa, kesalahan, pelanggaran dan kejahatan.

Berdasarkan anggapan dasar tentang kerja tersebut maka akan muncul sikap dan perilaku dalam pekerjaan, misalnya apabila kerja dianggap sebagai hukuman maka kerja disikapi sebagai siksaan. Lain halnya bila kerja dianggap sebagai gengsi maka akan timbul sikap memilih-milih pekerjaan. Dari sikap tersebut maka lahir perilaku di saat melakukan pekerjaannya.

Budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar dari nilai-nilai yang tercermin dalam sikap dan perilaku yang menjadi kebiasaan pegawai. Nilai-nilai ini bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya dalam sikap dan perilaku kerja organisasi. Karena sikap dan perilaku dimaksud berkaitan dengan kerja, maka akan terbentuk suatu budaya kerja dalam berorganisasi. Lebih lanjut, Triguno (1999:3) mendefinisikan konsep budaya kerja secara lebih rinci yaitu :

Suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap dan perilaku serta kepercayaan yang melahirkan cita-cita, pendapat dan tindakan yang melahirkan kerja.

Budaya kerja tidak muncul begitu saja, tetapi harus diupayakan melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung. Budaya kerja merupakan landasan untuk merubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang berorientasi untuk memenuhi kebutuhan dan memberi kepuasan kepada masyarakat.

Budaya kerja pegawai dalam organisasi publik menjadi persoalan utama dalam pelayanan publik. Jika organisasi ingin tetap bertahan dan bersaing dengan lingkungan manajemen yang sempurna, harus memusatkan lebih banyak perhatiannya pada usaha mengenali sumber daya pegawai dengan latar belakang budayanya agar mampu mewujudkan tujuan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Hidayat (1996:87-88) mengemukakan bahwa:

Pada umumnya organisasi pemerintah sering menghadapi tiga masalah yang meliputi kurang efektif, inefisien dan mutu pelayanan yang kurang. Budaya yang berorientasi kepada pencapaian target merupakan salah satu

ciri dari organisasi birokrasi. Ciri lainnya yaitu adanya budaya peran artinya semua pekerjaan dilakukan secara rutin, teratur dan sistematis. Selain itu kekuatan dan kewenangan disalurkan melalui peraturan dan prosedur. Perpaduan budaya berorientasi pada target serta memiliki peran membentuk sikap dan perilaku, berpedoman pada kegiatan (*activity*) dan dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*). Kedua sikap mempunyai kelemahan dari aspek hasil (*result*) dan aspek kualitas pelayanan belum mendapat porsi secara proporsional.

Berdasarkan pendapat tersebut terungkap bahwa sikap pandang dan praktek manajemen yang kurang mengacu pada hasil (*result oriented*) serta budaya yang berorientasi pada target telah menjadi faktor penyebab rendahnya mutu pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Dalam kegiatan organisasi pemerintahan, kepentingan umum ditundukkan oleh pengutamaan kepentingan individu. Kekuatan kerja dapat menaklukkan individualisme pegawai dan mampu menyesuaikan dengan kebutuhan komunitas lingkungan yang bersandar pada norma-norma budaya kerja yang dianut dalam organisasi melalui aktualisasi sikap dan perilaku bekerja.

Lebih lanjut Ndraha (1999:189) mendefinisikan secara lebih operasional tentang budaya kerja bahwa "Budaya kerja adalah sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat". Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap pegawai sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan peran sebagai pelanggan dan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien dengan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh

pandangan hidup yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong dalam kehidupan kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap dan perilaku dalam bekerja.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka indikator budaya kerja dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Sikap

Moerir (2001:142) mendefinisikan sikap adalah suatu bentuk aktivitas akal dan pikiran yang ditujukan pada objek tertentu dan menghasilkan suatu pilihan atau ketetapan hati terhadap objek tersebut. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu seperti senang, tidak senang, menerima, menolak, ragu-ragu, masa bodoh, curiga dan sebagainya. Lebih lanjut Robbins (1996:197) menyatakan bahwa “sikap merupakan gabungan komponen yang meliputi afeksi (emosi dan perasaan), kognisi (persepsi dan pendapat) serta kecenderungan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu”. Sedangkan Gibson dalam Sedarmayanti (1996:144) menyatakan bahwa “sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang”.

Dalam kehidupan organisasional menurut Siagian (1995:126), “terdapat tiga faktor yang sangat berpengaruh pada sikap seseorang yaitu kepuasan kerja orang yang bersangkutan, tingkat keterlibatan seseorang dalam menentukan nasib organisasi dan komitmen organisasional orang tersebut”. Faktor pertama yaitu kepuasan kerja adalah sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya. Artinya bahwa pegawai yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai

sikap positif terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sebaliknya pegawai yang tidak puas akan cenderung bersikap negatif terhadap organisasinya. Lebih lanjut Siagian (1995:128) menyatakan bahwa “terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang penuh tantangan, sistem penghargaan yang adil, kondisi yang mendukung dan sikap rekan sekerja”.

Faktor Pertama yaitu pekerjaan yang penuh tantangan merupakan pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan, tenaga dan waktu maksimal yang tersedia bagi setiap pegawai. Sistem penghargaan yang adil meliputi sistem penggajian pegawai dan sistem promosi. Kondisi kerja mencakup ketersediaan sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Sedangkan yang terakhir sikap rekan sekerja juga berpengaruh dalam memberikan kepuasan kerja.

Faktor kedua yaitu tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi merupakan sejauhmana seorang pegawai diikutsertakan dalam menentukan nasib organisasi. Hal ini sangat penting karena akan diinterpretasikan sebagai usaha manajemen untuk tidak mendiktekan keinginannya kepada para bawahan melainkan memberi kesempatan kepada pegawai untuk turut berperan dalam menentukan nasib organisasi. Tidak dapat disangsikan bahwa semakin besar tingkat keterlibatan seseorang dalam kehidupan organisasi maka semakin besar pula rasa tanggung jawab yang dimiliki untuk menunaikan kewajibannya yang tercermin dalam berbagai bentuk seperti produktivitas yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah, tingkat kepuasan yang tinggi dan keinginan yang rendah untuk pindah pekerjaan.

Faktor ketiga yaitu komitmen organisasional merupakan sejauh mana seseorang mengidentifikasi diri sendiri secara positif dengan organisasi. Dalam organisasi dimana para pegawai dipandang dan diperlakukan sebagai anggota keluarga besar organisasi akan merupakan dorongan yang sangat kuat untuk meningkatkan komitmen organisasional tersebut.

Faktor keempat yaitu komitmen organisasional yang tinggi akan berakibat pada berbagai sikap yang positif seperti “menghindari hal-hal yang dapat merugikan nama baik organisasi, kesetiaan kepada pimpinan, kepada rekan setingkat dan kepada bawahan, produktivitas yang tinggi, kesediaan menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya.

Antara sikap dan keberhasilan organisasi mempunyai hubungan yang sangat erat seperti yang dikemukakan oleh Moenir (2001:143) bahwa :

Dalam organisasi kerja, sikap yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap pekerjaan sangat penting artinya karena menjadi salah satu faktor keberhasilan organisasi kerja. Pada dasarnya sikap umum orang terhadap suatu objek tertentu minimal ada delapan macam yang hal ini juga berlaku bagi pegawai terhadap objek tugas/pekerjaan yang diberikan kepadanya yaitu sikap menerima, sikap curiga, sikap ragu-ragu, sikap menolak, sikap pura-pura, sikap tidak menentu, sikap ketergantungan dan sikap tidak peduli (apatis).

Dari delapan macam sikap pegawai dalam organisasi kerja, sesungguhnya sikap menerima adalah sikap yang sangat diharapkan oleh organisasi, akan tetapi betapapun juga sikap-sikap yang lain tetap akan ditemui dalam suatu organisasi meskipun intensitasnya berbeda.

Mengenai perubahan sikap, memang dapat dimungkinkan melalui interaksi sosial, apalagi dalam suatu organisasi yang interaksinya dapat berjalan secara teratur dan berkesinambungan karena kelompok kerja yang

bersifat tetap. Ada empat macam cara dalam interaksi sosial yang dapat mengubah sikap Moenir (2001:147), yaitu:

1. Adopsi yaitu penyerapan dari peristiwa atau kejadian yang berulang-ulang sehingga dapat merasuk ke dalam jiwanya dan mempengaruhi sikap semula terhadap suatu objek. Sebagai contoh dalam organisasi yaitu adanya budaya kerja yang telah lama hidup dalam organisasi yang bersangkutan. Mula-mula orang merasa asing terhadap budaya kerja itu, akan tetapi lama kelamaan dapat terserap dan mempengaruhi sikapnya.
2. Diferensiasi. Dengan bertambahnya masa kerja, pengalaman, pengetahuan yang diperoleh dalam organisasi kerja mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan dan lingkungannya.
3. Integrasi yaitu peleburan sikap tertentu terhadap suatu objek, menjadi sikap baru sebagai perubahan sikap lama atau pembentukan sikap.
4. Trauma yaitu suatu pengalaman yang sangat membekas dalam jiwanya yang tidak dapat dilupakan selama hidup. Jika pengalaman yang menjadi trauma itu terjadi dalam lingkungan kerja maka dapat mengubah sikap terhadap pekerjaan itu baik sebagian maupun seluruhnya.

Beberapa sikap yang kurang menguntungkan terhadap kemajuan dan perkembangan organisasi ditemui juga dalam organisasi yang mempunyai fungsi utama pelayanan publik. Akibatnya memang cukup berat yaitu pelayanan tidak berjalan sebagaimana mestinya, ketidakpuasan akan cepat menghinggapi banyak orang yang menerima pelayanan dan pada akhirnya akan timbul keresahan masyarakat. Apabila keresahan sudah mulai terasa, jika tidak segera ada usaha untuk mengatasi akan dapat berkembang menjadi faktor penyebab keresahan sosial.

Berdasarkan berbagai pendapat dan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa secara umum sub variabel sikap pada variabel budaya kerja pegawai terdiri dari tiga indikator. Indikator pertama yaitu tingkat kepuasan kerja yang meliputi kesesuaian jenis pekerjaan dengan keterampilan, tenaga dan waktu penyelesaian, sistem penghargaan yang adil, kondisi kerja dan sikap rekan sekerja yang kondusif. Indikator kedua yaitu tingkat keterlibatan kerja yang meliputi besarnya

tanggung jawab dan tingkat kemangkiran yang rendah. Sedangkan indikator ketiga yaitu komitmen organisasional yang meliputi tingkat kesetiaan pegawai terhadap organisasi tempat bekerja dan respon dalam menghadapi konflik.

1. Perilaku

Menurut Moenir (2001:150) perilaku adalah “bentuk nyata suatu perbuatan untuk mencapai apa yang diinginkan, baik berupa benda atau kepuasan tertentu”. Perilaku pegawai terbentuk melalui interaksi antara individu dengan lingkungannya, dimana setiap individu memiliki karakter masing-masing yang kemudian akan dibawanya memasuki lingkungan birokrasi yang memiliki karakteristik tertentu yaitu keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab dan sistem imbalan serta pengendalian. Saat individu dan birokrasi tersebut berinteraksi, maka terbentuklah perilaku pegawai.

Konsep individu dan birokrasi mengisyaratkan bahwa dalam organisasi memiliki perilaku individu tertentu sebagai hasil interaksi individu tersebut dengan organisasi. Selanjutnya Winardi (1992:140) menyatakan bahwa :

Perilaku berorientasi akhir pada pencapaian tujuan. Motivasi sangat berperan dalam memberikan stimulan terhadap perubahan perilaku serta keinginan untuk mewujudkan tujuan secara spesifik. Tujuan spesifik juga tidak selalu diketahui secara sadar oleh individu yang bersangkutan.

Perilaku berkaitan dengan kemampuan dan kualitas pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya sehingga mampu mengidentifikasi bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan baik dan bagaimana menggunakan sumber-sumber daya yang ada dalam proses organisasi dan pelayanan untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Siagian (1995:36) merumuskan

kecenderungan perilaku negatif pegawai yang terjadi dan harus dihindari dalam meningkatkan produktivitas kerja dan mutu pelayanan publik yaitu :

1. Patologi yang disebabkan karena kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional.
2. Patologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrat yang melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku birokrat yang bersifat disfungsional atau negatif.

Secara rinci Siagian (1995:65-126) menguraikan setiap patologi diatas sebagai berikut:

Pertama: ketidakmampuan menjabarkan kebijaksanaan pimpinan, ketidaktelitian, rasa puas diri, bertindak tanpa pikir, kebingungan, tindakan yang "*counter productive*", tidak adanya kemampuan berkembang, mutu hasil pekerjaan yang rendah, kedangkalan, ketidakmampuan belajar, ketidaktepatan tindakan, inkompetensi, ketidakcekatan, ketidakteraturan, melakukan kegiatan yang tidak relevan, sikap ragu-ragu, kurangnya imajinasi, kurangnya prakarsa, kemampuan rendah (*mediocrity*), bekerja tidak produktif, ketidakrapian, dan stagnasi.

Kedua: penggemukan pembiayaan, menerima sogok, ketidakjujuran, korupsi, tindakan yang kriminal, penipuan, kleptokrasi, kontrak fiktif, sabotase, tata buku yang tidak benar dan pencurian.

Ketiga: bertindak sewenang-wenang, pura-pura sibuk, paksaan, konspirasi, sikap takut, penurunan mutu, tidak sopan, diskriminasi, cara kerja yang legalistik, dramatisasi, sulit dijangkau, tidak acuh, tidak disiplin, inersia, kaku (tidak fleksibel), tidak berperikemanusiaan, tidak peka, tidak sopan, tidak peduli mutu kinerja, salah tindak, semangat yang salah tempat, negativisme, melalaikan tugas, tanggung jawab yang rendah, lesu darah, paperasseri, melaksanakan kegiatan yang tidak relevan, cara kerja yang berbelit-belit, kerahasiaan, pengutamaan kepentingan sendiri, suboptimasi, *sycophanty*, *tampering*, imperatif wilayah kekuasaan, tokenisme, tidak profesional, tidak wajar, melampaui wewenang, *vested interest*, pertentangan kepentingan dan pemborosan.

Dalam konteks perilaku individu maka peran, kedudukan, tugas dan fungsinya tidak dapat dipisahkan dari individu selaku aparat birokrasi yang mempunyai tanggung jawab sosial dalam pelayanan publik. Karena itu perilaku aparat yang dimaksudkan adalah perilaku pegawai negeri sipil dalam sistem keteraturan birokrasi yang ditampakkan saat aktivitas memberikan pelayanan kepada publik.

3. Disiplin

Disiplin merupakan salah satu budaya kerja yang harus selalu dipertahankan dan dilestarikan karena berkaitan erat dengan kemampuan dan kemauan pegawai untuk menunjukkan kinerja yang baik.

Handoko (1984:208) mengemukakan bahwa disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

1. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para pegawai. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.
2. Disiplin korektif merupakan langkah dalam penyelesaian pelanggaran terhadap norma-norma yang berlaku serta berupaya menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif berupa suatu bentuk hukuman terhadap tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*).

Menurut Gomes (2001:172), “absensi atau tingkat kehadiran karyawan merupakan ukuran kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan tugas”. Frekuensi ketidakhadiran (absen) yang tinggi menunjukkan kecenderungan pegawai untuk tidak melakukan tugas. Keadaan ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan karena semakin banyak pegawai yang tidak hadir, maka proses pekerjaan dalam organisasi akan terganggu.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa bila seorang pekerja dibayar pada waktu tidak bekerja, maka hal yang negatif ini sungguh berpengaruh terhadap produktivitas. Waktu absen yang terlampau banyak tidak saja memakan banyak biaya, tetapi juga berpengaruh negatif terhadap produktivitas jika orang-orang yang tidak terlatih harus menggantikan mereka yang berpengalaman, waktu menunggu yang terlampau lama bisa mencetuskan keluhan, pelayanan yang rendah kualitasnya bisa menimbulkan kebutuhan akan tambahan waktu staf untuk membereskan masalah dan supervisi pun harus meningkat. Para supervisor bahkan bisa memikul beberapa kewajiban dari para pekerja yang absen dan ketinggalan di hal-hal lainnya.

Beberapa indikator yang berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai, yaitu (Hasibuan, 1990:191) :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas jasa

Balas jasa sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Balas jasa berdampak pada nilai kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya..

4. Keadilan

Pimpinan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya selalu berusaha berlaku adil terhadap semua bawahannya. Sikap adil tersebut akan mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai dan pegawai selalu merasa diperlakukan sama dengan lainnya.

5. Waskat

Waskat adalah kepanjangan dari pengawasan melekat merupakan salah satu dalam mewujudkan kedisiplinan. Waskat merupakan tindakan nyata dan paling efektif.

6. Sanksi hukuman

Penerapan sanksi berupa hukuman merupakan salah satu cara dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Pemberian sanksi dalam bentuk hukuman terhadap pegawai berdampak pada semakin takutnya pegawai tersebut melanggar peratran-peraturan, terhadap sikap dan meminimalisir perilaku indisipliner.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus tegas dan berani dalam bertindak terhadap pegawai atau karyawan yang indisipliner.

8. Hubungan kemanusiaan

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua pegawainya. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

c. Pengertian Motivasi

Definisi motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, seperti yang dikemukakan oleh Wexley dan Yuki (2003:98) sebagai berikut “motivasi didefinisikan sebagai proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan”.

Sedangkan pengertian motivasi menurut Gibson et all (dalam Suwanto, 1999:77) adalah “suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku”. Adapun pengertian motivasi menurut Robbins dalam Suwanto (1999:77) adalah “keinginan untuk berusaha / berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan / ditentukan oleh kemampuan usaha / upaya untuk memenuhi suatu **kebutuhan individu**”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gray et all dalam Winardi (1992:2) yang mengatakan bahwa “motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”.

Indriyo dan Sudita (2000:28) menjelaskan bahwa motivasi merupakan faktor-faktor yang terdapat dalam diri seseorang dan berfungsi menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan.

Winardi (1992:6) mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut :

1. Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar pada imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.
2. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai aktivitas yang menjadi tanggungjawabnya serta melaksanakan kewajibannya dalam upaya mewujudkan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah direncanakan.

Selanjutnya Sudita (2000:28-29) mengatakan bahwa proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan proses sebagai berikut :

Pertama, munculnya suatu keinginan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu. Kedua, seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut. Ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya. Keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan. Keenam, akhirnya seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan tersebut telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi jika masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi, maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

Dari beberapa pengertian tentang motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi dalam penelitian ini adalah segala sesuatu

yang menimbulkan keinginan dan kesediaan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Gibson et all (2002:97) mengklasifikasikan teori-teori tentang motivasi kedalam 2 kategori, yaitu :

1. Teori kepuasan. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor pada diri orang, yang menggerakkan, mengerahkan, mendukung dan menghentikan perilaku.
2. Teori proses. Teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.

Teori kepuasan terdiri dari :

1. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow

Menurut Maslow dalam Gibson et all (2002:97) kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- a. Fisiologis : kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
- b. Keselamatan dan keamanan (*safety and security*) : kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
- c. Rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan cinta : kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
- d. Harga diri (*esteems*) : kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- e. Perwujudan diri (*self actualization*): kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri).

Ada beberapa proposisi penting tentang perilaku manusia yang dikemukakan Maslow yang dikutip Winardi (1992:12) yaitu :

- a. Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (*man is a wanting being*).
- b. Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku.
- c. Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan- suatu hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan.

2. Teori ERG Alderfer

Alderfer sependapat dengan Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam satu hirarki. Akan tetapi menurut Alderfer yang dikutip dalam Gibson et all (2002:100) hirarki kebutuhan hanya meliputi 3 perangkat kebutuhan, yaitu :

1. Eksistensi : ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah dan kondisi kerja.
2. Keterkaitan : ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
3. Pertumbuhan : ini adalah kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg dalam Gibson et all (2002:107), mengemukakan teori kepuasan yang disebut teori 2 faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfier-satisfier*). Penelitian awal Herzberg menghasilkan 2 kesimpulan khusus, yaitu :

Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan jika kondisi itu tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor iklim baik (*hygiene factors*) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu “tidak adanya kepuasan”. Faktor-faktor ini mencakup :

1. Upah;
2. Jaminan pekerjaan;
3. Kondisi kerja;
4. Status;
5. Prosedur perusahaan;
6. Mutu supervisi;
7. Mutu hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja dengan atasan dan dengan bawahan.

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job content*), yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak

ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuasan atau motivator, yang meliputi :

1. Prestasi (*achievement*)
2. Pengakuan (*recognition*)
3. Tanggung jawab (*responsibility*)
4. Kemajuan (*advance*)
5. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*)

4. Teori Kebutuhan Mc Clelland

Menurut Gibson et all (2002:104) bahwa teori kebutuhan Mc Clelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari tersebut adalah kebutuhan berprestasi (*need for achievement = nAch*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation = nAff*) dan kebutuhan berkuasa (*need for power = nPow*).

Dari hasil penelitian Mc Clelland diperoleh kesimpulan bahwa ada tiga karakteristik orang-orang yang termotivasi untuk berprestasi, yaitu sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat, menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri dan bukan karena faktor-faktor lain dan mereka menginginkan lebih banyak umpan bali tentang keberhasilan dan kegagalan mereka (Gibson et all, 2002:104).

Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Mereka memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain.
2. Mereka cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya.
3. Mereka memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

5. Teori Keadilan

Menurut Sudita, (2000:40) “manusia di tempat kerja menilai tentang inputnya dalam hubungannya dengan hasil yang diperoleh”. Seseorang akan membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok yang lain atau dengan orang lain diluar organisasi tempat ia bekerja. Jika orang tersebut menganggap bahwa imbalan yang diperoleh tidak sesuai dengan usaha yang diberikan kepada organisasi, maka orang tersebut akan termotivasi untuk menguranginya. Semakin besar ketidaksesuaian (*discrepancy*) itu dirasakan seseorang, maka ia semakin termotivasi untuk menguranginya.

Menurut Winardi (1992:12), dalam teori keadilan, masukan (*inputs*) meliputi faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan dan produktivitas. Sedangkan hasil (*outcomes*) adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti gaji, promosi, penghargaan, prestasi dan status.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa orang-orang termotivasi untuk berperilaku dengan cara-cara yang menimbulkan kombinasi-kombinasi hasil-hasil yang

diekspektansi, yang diinginkan (*desired combinations of expected outcomes*) (Gibson dalam Winardi, 1992:12).

Menurut Winardi, (1992:104) merangkum pendapat teori motivasi Vroom sebagai berikut :

Kekuatan sebuah tendensi untuk bertindak, dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan sebuah ekspektansi, bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh dampak tertentu atau hasil tertentu dan pada nilai daya tarik konsekuensi tersebut bagi pelaku yang bersangkutan.

Tiga konsep pokok dalam teori Vroom yang dikutip Winardi (2001:104) adalah: "(1) ekspektansi (*expectancy*), (2) instrumentalitas (*instrumentality*), dan valensi (*valency*)".

Sudita (2000:42-44) mengemukakan variabel-variabel kunci dalam teori pengharapan sebagai berikut :

1. Usaha (*effort*)

Usaha atau dorongan seseorang untuk bertindak tergantung pada : (1) pengharapan yaitu persepsi hubungan antara usaha dan prestasi, (2) instrumentalitas yaitu hubungan antara prestasi dengan hasil, (3) valensi yaitu nilai dari hasil.

2. Hasil (*outcomes*)

Hasil merupakan tujuan akhir dari suatu perilaku tertentu. Hasil dibedakan menjadi hasil tingkat pertama (*first-level outcome*) adalah hasil dari usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan seperti kuantitas produksi yang dihasilkan, kualitas produksi, dan produktivitas secara umum dan hasil tingkat kedua adalah konsekuensi dari hasil tingkat pertama atau merupakan tujuan akhir dari prestasi. Hasil tingkat kedua meliputi upah, promosi, penghargaan dan imbalan yang lainnya.

3. Pengharapan (*expectancy*)

Pengharapan merupakan keyakinan bahwa suatu tindakan tertentu akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu.

4. Instrumentalitas(*instrumentality*)

Instrumentalitas berkaitan dengan hubungan antara hasil tingkat pertama dengan hasil tingkat kedua atau berkaitan dengan hubungan antara prestasi dengan imbalan atas pencapaian prestasi tersebut.

5. Valensi(*valence*)

Valensi berkaitan dengan kadar kekuatan keinginan seseorang terhadap hasil tertentu. Valensi dapat bernilai positif atau negatif. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila hasil tersebut disenangi dan valensi negatif apabila hasil tersebut tidak disenangi atau dihindari.

7. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Menurut Sudita (2000:46) mengemukakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari akibat yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Teori penguatan memiliki 4 konsep dasar yaitu perilaku dapat diukur, kontingensi dari penguatan, skedul penguatan, dan nilai dari penguatan.

8. Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Menurut Indriyo dan Sudita (2000:48) konsep dasar dari teori penetapan tujuan adalah “bahwa karyawan yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 faktor dalam motivasi kerja, yaitu :

1. Dorongan atau motif

Menurut Kerlinger (2000:110) motif pada dasarnya mengandung pengertian sebagai berikut “motif adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah kecenderungan menyumbangkan perbuatan/tingkah laku tertentu”. Sedangkan Scott yang dikutip Kerlinger (2000:133) mengatakan bahwa “motif adalah kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motif Pegawai Negeri Sipil dalam bekerja dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Intensitas dorongan pemenuhan kebutuhan ekonomi.
 - b. Dorongan untuk memperoleh kesempatan berkembang dan memperoleh kemajuan.
 - c. Tingkat dorongan untuk diakui sebagai manusia.
 - d. Intensitas dorongan untuk mempertinggi kapasitas kerja guna mendukung tercapainya tujuan organisasi.
2. Keinginan atau harapan

Menurut Kerlinger (2000:178) “pengharapan merupakan kemungkinan bahwa perbuatan akan mencapai tujuan”.

Harapan-harapan atau keinginan pegawai menurut Davis dan Newstrom (1990:29) terdiri atas 10 bagian yaitu :

1. We want good leadership.
2. We want to be informed.
3. We want to treated with human dignnity.
4. We want incentive and opportunity to grow and progress.

5. We want relative independence and freedom in the conduct of affair.
6. We want the society and respect of other.
7. We want a relative degree of security an safety.
8. We want working condition and comforts comparatable to the best with our associates have.
9. We want to accomplish useful work.
10. We want to be treated fairly.

Diartikan secara bebas :

1. Kami menginginkan kepemimpinan yang baik.
2. Kami menginginkan informasi.
3. Kami menginginkan diperlakukan sebagaimana layaknya manusia.
4. Kami butuh perangsang dan kesempatan untuk maju dan berkembang.
5. Kami menginginkan kebebasan dan kemerdekaan mengatasi permasalahan.
6. Kami membutuhkan pergaulan dan penghargaan dari orang lain.
7. Kami menginginkan tingkat kepastian bagi keselamatan.
8. Kami butuh kondisi fisik kerja dan kenikmatan bagi pencapaian terbaik dari tugas/pekerjaan.
9. Kami menginginkan pencapaian daya guna kerja.
10. Kami menginginkan diperlakukan secara adil.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa harapan-harapan pegawai khususnya Pegawai Negeri Sipil dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Tingkat harapan adanya pemimpin yang baik.
- b. Tingkat harapan terhadap perlakuan yang tidak dibeda-bedakan.

- c. Tingkat harapan kesempatan berkembang.
- d. Tingkat harapan terhadap kondisi fisik kerja yang baik.

3. Kebutuhan

Kebutuhan timbul dari dalam diri seseorang apabila ia merasa ada kekurangan dalam dirinya, artinya kebutuhan timbul atau diciptakan apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan dengan apa yang dimilikinya, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis (Siagian, 1995:138).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan-kebutuhan pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator :

1. Kebutuhan untuk memperoleh jaminan hari tua.
2. Kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan sebagai manusia.
3. Kebutuhan untuk berprestasi yang lebih baik.
4. Kebutuhan untuk memperoleh kedudukan / karir yang lebih baik.
5. Insentif

Insentif pada dasarnya merupakan perangsang dalam meningkatkan semangat kerja pegawai. Menurut Morris dalam Kerlinger (2000:168) "insentif adalah kondisi-kondisi yang membangkitkan kekuatan dinamis manusia atau persiapan-persiapan dari pada keadaan yang mengantarkan dengan harapan dapat mempengaruhi atau merubah sikap/tingkah laku manusia". Sedangkan insentif menurut Dublin yang dikutip Kerlinger (2000:168) adalah "perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan, mengarah kesatu tujuan yang lebih baik dari yang lain".

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil telah diatur tentang pemberian insentif sebagai berikut “tunjangan Pegawai Negeri Sipil meliputi : tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan istri atau suami, tunjangan anak dan tunjangan-tunjangan lain”.

C. Kerangka Berpikir

Pengembangan organisasi, dimana sumber daya manusia adalah merupakan aspek modal (human capital) yang tidak tergantikan. Oleh sebab itu menurut Sangkala (2007) *human capital* adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, keinovasian dan kemampuan individu karyawan memenuhi tugas dan ditambah dengan nilai-nilai perusahaan, kultur dan filosofi.

Dikatakan pula bahwa sistem penilaian pelaksanaan pekerjaan digunakan untuk mengevaluasi, mengetahui dan menilai seorang pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan dan merupakan pedoman bagi pegawai untuk menunjukkan tingkat kinerja pegawai yang secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan, dengan penilaian kinerja tentunya akan diketahui kekuatan/kelebihan dan kelemahan.

John Soeprihanto (1999) menyatakan bahwa kinerja merupakan agregasi dari kinerja semua unit-unit organisasi yang bersumber dari akumulasi kinerja individu yang merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

- a. Kompetensi individu yang mencakup kemampuan, ketrampilan kerja dan motivasi dan etos kerja, yang mana secara khusus motivasi dan etos kerja

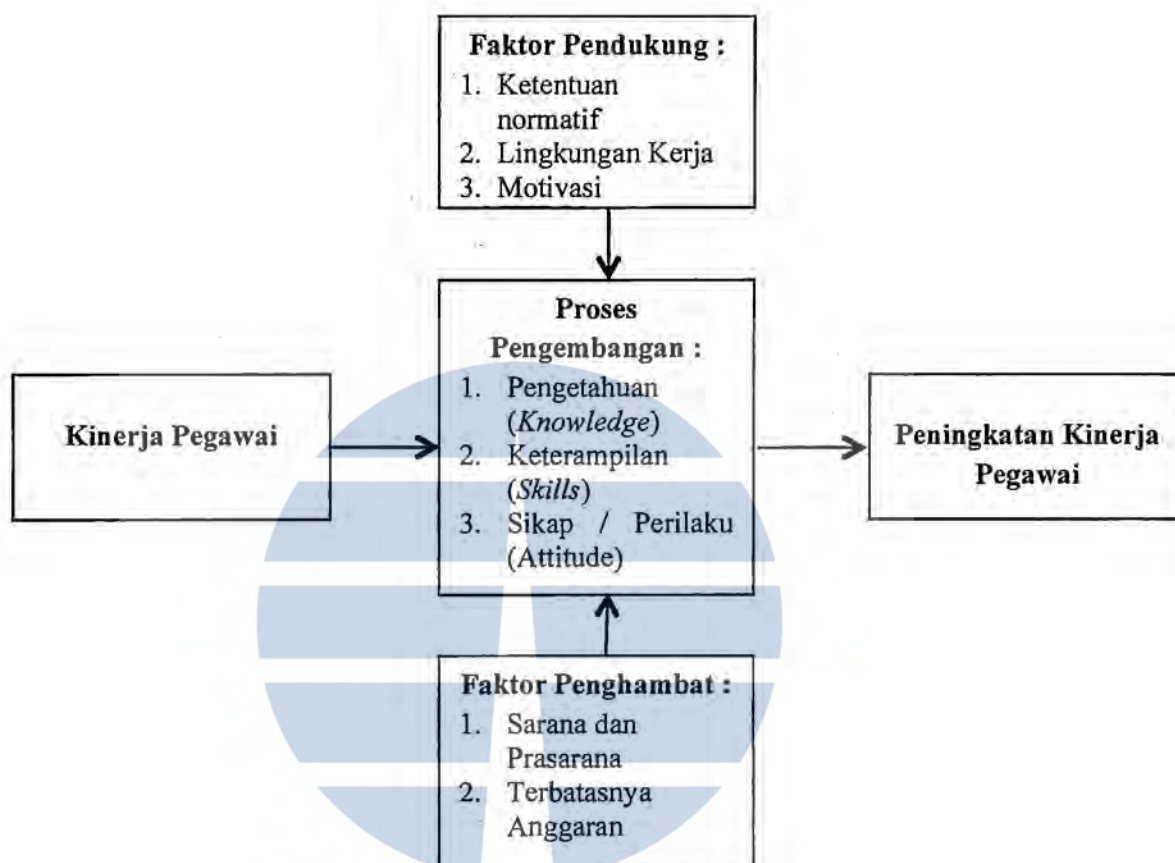
dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

- b. Dukungan organisasi yang mencakup pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana, kenyamanan lingkungan kerja dan syarat-syarat kerja.
- c. Dukungan manajemen yang mencakup kemampuan manajerial pimpinan baik membangun sistem kerjadan hubungan industrial yang aman dan harmonis dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Menurut Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa, faktor faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai kompetensi antara lain a) Sikap Mental (Motivasi Kerja, disiplin kerja, etika kerja), b) Pendidikan, c) Ketrampilan, d) Manajemen Kepemimpinan, e) Tingkat Penghasilan, f) Gaji dan Kesehatan, g) Jaminan Sosial, h) Iklim Kerja, i) Sarana dan Prasarana, j) Teknologi, k) Kesempatan Berprestasi.

Lebih lanjut dijelaskan delapan unsur penilaian Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) pada Pegawai Negeri Sipil yang sekaligus sebagai faktor penghambat dapat dikelompokkan yaitu kesetiaan, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa merupakan faktor terkait dengan sikap mental pegawai yang membentuk budaya kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang terkait dengan pendidikan dan ketrampilan.

Bagan 1.1. Kerangka Berpikir Penelitian



D. Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini menggunakan beberapa istilah atau konsep yang perlu didefinisi operasional sebagai berikut :

1. Peningkatan kinerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang yang meliputi kegiatan pengembangan pegawai.
2. Pengembangan pengetahuan adalah dimaksudkan untuk memperluas wawasan pengetahuan pegawai dalam menguasai bidang tugasnya pengembangan pengetahuan pegawai dilakukan berbagai upaya diantaranya,

pemberian kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

3. Pengembangan keterampilan pegawai dilakukan dalam rangka peningkatan penguasaan pegawai terhadap aspek teknis pekerjaannya.
4. Pengembangan sikap perilaku pegawai, diantaranya dengan mengembangkan sikap disiplin melalui pengembangan moril kerja yang baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian didesain menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini digunakan karena dianggap bahwa untuk melihat peningkatan kinerja pegawai akan lebih jelas jika dikaji secara kualitatif.

B. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat dengan fokus studi pada aspek pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada upaya yang dilakukan oleh pimpinan instansi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pelaksanaan penelitian berlangsung selama dua bulan yakni dimulai pada awal bulan Desember 2017 sampai dengan akhir bulan Januari 2018.

C. Tipe dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif yang menggambarkan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Sedangkan dasar penelitian yang digunakan adalah penelitian naturalistik secara kualitatif; yaitu dasar yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), data yang dihasilkan bersifat deskriptif.

D. Informan dan Fokus Penelitian

Peneliti melakukan penelitian yang diarahkan kepada penelitian kualitatif menunjuk kepada prosedur-prosedur riset yang menghasilkan data kualitatif;

ungkapan-ungkapan atau catatan orang itu sendiri atau tingkah laku mereka yang terobservasi.

Informan dalam penelitian adalah pejabat lingkup Dinas Pertanian Sulawesi Barat: Kepala Dinas Pertanian, Sekretaris, Kepala Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, Kepala Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, Kepala Bidang Penyuluhan, Kepala Bidang Sarana dan Prasarana Pertanian, Kepala UPTD Laboratorium, Kesehatan Hewan dan Masyarakat Veteriner dan UPTD Balai Pengawasan dan Pengujian Mutu Benih

E. Sumber Data

Data penelitian diperoleh dari dua sumber yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara yang merupakan bentuk pengumpulan data yang dilakukan dengan tanya jawab kepada para informan. Instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara dan panduan observasi.

Data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen yang merupakan pengumpulan data melalui buku-buku, laporan-laporan, jurnal-jurnal atau tulisan ilmiah yang mempunyai hubungan dengan masalah yang diteliti. Instrumen yang digunakan adalah pedoman telaah dokumen yang berbentuk daftar dokumen yang dianggap relevan untuk diteliti.

F. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh secara langsung dari lapangan dan yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri yang melakukan wawancara dan observasi. Sebagai upaya untuk mendapatkan data penelitian, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara yaitu suatu teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara kepada sejumlah informan untuk menggali lebih jauh aspek-aspek atau dimensi dalam peningkatan kinerja pegawai.
2. Observasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data yang digunakan melalui pengamatan secara langsung terhadap obyek kegiatan. Observasi dilakukan secara langsung dan partisipatif terhadap kegiatan-kegiatan pengembangan pegawai.
3. Dokumentasi, yaitu dengan mempelajari peraturan-peraturan keputusan-keputusan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah yang terkait dengan obyek penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul melalui hasil penelitian dianalisis secara kualitatif. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu dari hasil wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen dan lain-lain. Data diolah dan dianalisa dan langkah berikutnya dilakukan reduksi data dengan membuat abstraksi.

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada dalam satuan-satuan. Satuan-satuan ini kemudian dikategorikan yakni mengelompokan data yang sejenis sesuai dengan masalah penelitian. Analisis data selanjutnya adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data, kemudian dilakukan penafsiran data.

Langkah selanjutnya adalah penyajian data, dilakukan dengan membuat berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Penyajian data ini dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan

mudah diamati, sehingga akan mempermudah peneliti melihat gambaran keseluruhan data untuk ditarik kesimpulan yang tepat.

Analisis selanjutnya adalah penarikan kesimpulan, didahului dengan melakukan verifikasi dan uji validitas data yang telah disajikan. Sebagaimana lajimnya peneliti kualitatif dari permulaan pengumpulan data sudah mulai mencari makna, pola-pola, tema, penjelasan, hubungan dan persamaan dari hal-hal yang sering muncul. Kesimpulan yang mula-mula sangat tentatif, belum jelas dan diragukan sejalan dengan bertambahnya data akan menjadi lebih rinci dan mengakar lebih kokoh sehingga kesimpulan akan menjadi lebih jelas dan tidak diragukan lagi.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Deskripsi Wilayah

Sulawesi Barat adalah provinsi terakhir dan termuda dari 33 provinsi di Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2004, Provinsi Sulawesi Barat resmi berpisah dari Provinsi Sulawesi Selatan dan menjadi provinsi definitif di Indonesia dan tanggal 5 Oktober 2004 ditetapkan hari jadi Provinsi Sulawesi Barat.

Secara geografis Provinsi Sulawesi Barat (Sulbar) berada diantara 0012' – 03038" Lintang Selatan dan 118043'15" – 1190 54'3" Bujur Timur (BT). Batas wilayah Provinsi Sulbar adalah di sebelah Utara berbatasan dengan Provinsi Sulawesi Tengah dan di sebelah Baratnya adalah Selat Makassar, sedangkan di sebelah Selatan dan Timurnya berbatasan dengan Provinsi Sulawesi Selatan. Provinsi Sulawesi Barat memiliki wilayah seluas 16.787,18 Km² dengan jumlah penduduk sebanyak 1.518.300 jiwa. Secara administratif Provinsi Barat memiliki wilayah kabupaten sebanyak 6 (enam) daerah otonom, diantaranya Kabupaten Majene, Mamasa, Mamuju, Mamuju Tengah, Mamuju Utara dan Kabupaten Polewali Mandar.

Sejak awal berdirinya, Provinsi Sulawesi Barat telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan terutama dalam bidang pemerintahan, dimana pada awal pembentukan Provinsi Sulawesi Barat hanya terdiri dari 5 (lima) kabupaten, hingga pada tahun 2013 terjadi pemekaran yaitu Kabupaten

Mamuju Tengah dari Kabupaten Mamuju, sehingga jumlah kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat menjadi 6 (enam) kabupaten, antara lain sebagai berikut :

1. Kabupaten Majene dengan Ibu Kota Majene. dengan jarak ke ibu kota provinsi 143 km.
2. Kabupaten Polewali Mandar dengan Ibu Kota Polewali. dengan jarak ke ibu kota provinsi 199 km.
3. Kabupaten Mamasa dengan Ibu Kota Mamasa. Terletak pada posisi $2^{\circ} 39' 216''$ LS - $3^{\circ} 19' 288''$ LS dan $119^{\circ} 0' 216''$ BT - $119^{\circ} 38' 144''$ BT, dengan jarak ke ibu kota provinsi 292 km.
4. Kabupaten Mamuju dengan Ibu Kota Mamuju, merupakan ibukota provinsi.
5. Kabupaten Mamuju Utara dengan Ibu Kota Pasangkayu, berjarak sekitar 276 km ke ibu kota provinsi.
6. Kabupaten Mamuju Tengah sebagai Daerah Otonom Baru (DOB) dengan Ibu Kota Tobadak. berjarak ke ibu kota provinsi sekitar 115 km.

Memperhatikan luas wilayah Provinsi Sulawesi Barat dengan jumlah wilayah administratif kabupaten sebanyak 6 (enam) daerah otonom kabupaten, maka dengan kondisi tersebut membuat daerah ini memiliki potensi yang sangat besar untuk pengembangan menjadi daerah provinsi yang memiliki keunggulan-keunggulan strategis. Sementara itu dilihat dari posisi geografis daerah ini yang menempati wilayah tepi barat dari Pulau Sulawesi yang diapit oleh dua provinsi yang telah berkembang lebih dahulu yakni Provinsi Sulawesi Selatan dan Provinsi Sulawesi Tengah, maka dapat dikatakan bahwa daerah ini dapat menjadi wilayah penghubung dari daerah selatan ke daerah utara Pulau Sulawesi.

2. Deskripsi Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Penelitian yang dilaksanakan mengambil lokasi pada salah satu organisasi perangkat daerah yakni Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat berlokasi di Kompleks Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Dalam perkembangannya telah mengalami perubahan struktur organisasi, yaitu Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2005, Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2007, Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2009, Peraturan Daerah Nomor 24 Tahun 2013 dan Peraturan Daerah Nomor 45 Tahun 2016.

Perubahan struktur organisasi kelembagaan dilakukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada Tahun 2016, terjadi perampingan struktur organisasi sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 45 Tahun 2016. Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pertanian dan Peternakan berubah menjadi Dinas Pertanian dengan menggabungkan tiga Organisasi Perangkat Daerah yaitu Dinas Pertanian dan Peternakan, Badan Penyuluhan Pertanian dan Dinas Perkebunan.

Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat terdiri dari Pegawai Aparatur Sipil Negara dengan jabatan eselon II satu orang, Eselon III sebanyak 17 orang dan eselon IV sebanyak 50 orang, fungsional sebanyak 20 orang dengan jumlah staf pegawai Aparatur Sipil Negara sebanyak 184 orang dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebanyak 203 orang.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 45 Tahun 2016 Susunan Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pertanian terdiri dari Sekretariat, Bidang Pangan dan Hortikultura, Bidang Peternakan, Bidang Sarana dan Prasarana, Bidang Produksi Perkebunan, Bidang Perbenihan, dan Bidang Penyuluhan dan 11 Unit Pelaksana

Teknis Dinas (UPTD) yaitu UPTD Laboratorium, Keswan dan Kemavet, UPTD Balai Proteksi Perbenihan Perkebunan, UPTD Balai Pengawasan dan Mutu Benih, UPTD Balai Mekanisasi dan Perkembangan Agribisnis, UPTD Inseminasi Buatan, UPTD Balai Benih Tanaman Pangan dan Hijauan Makanan Ternak.

3. Struktur Organisasi

Organisasi Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat yang ada sekarang ini ditetapkan berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 45 tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Dinas Pertanian mempunyai tugas membantu Gubernur melakukan urusan pemerintahan dibidang pertanian meliputi sarana dan prasarana, tanaman pangan dan hortikultura, peternakan dan kesehatan hewan, penyuluhan, produksi perkebunan, perbenihan dan perlindungan perkebunan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.

Dalam melakukan tugas tersebut di atas Dinas Pertanian menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. penyelenggaraan perumusan kebijakan dibidang sarana dan prasarana, tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan dan kesehatan hewan serta penyuluhan pertanian;
2. penyelenggaraan penyusunan program penyuluhan pertanian;
3. penyelenggaraan penataan prasarana pertanian;
4. penyelenggaraan pengawasan mutu dan peredaran benih tanaman, benih/bibit ternak dan hijauan pakan ternak;
5. penyelenggaraan pengawasan saranapertanian;

6. penyelenggaraan pembinaan produksi dibidang pertanian;
7. penyelenggaraan pengendalian dan penanggulangan hama penyakit tanaman dan penyakit hewan;
8. penyelenggaraan pengendalian dan penanggulangan bencana alam;
9. penyelenggaraan pembinaan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian;
10. penyelenggaraan penyuluhan pertanian;
11. penyelenggaraan pemberian izin usaha/rekomendasi teknis pertanian;
12. penyelenggaraan pemantauan dan evaluasi dibidang pertanian;
13. penyelenggaraan pelaksanaan administrasi Dinas Pertanian; dan
14. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Untuk efektifnya pelaksanaan tugas-tugas sebagaimana dimaksud di atas, maka organisasi Dinas Pertanian tersusun sebagai berikut:

1. Sekretariat, terdiri atas:
 - a. Sub Bagian Program dan Pelaporan;
 - b. Sub Bagian Keuangan dan Aset; dan
 - c. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
2. Bidang Sarana dan Prasarana, terdiri atas:
 - a. Seksi Lahan dan Investasi;
 - b. Seksi Pengelolaan Air Irigasi Pertanian; dan
 - c. Seksi Pupuk, Pestisida, Alsin dan Pembiayaan.
3. Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, terdiri atas:
 - a. Seksi Perbenihan dan Perlindungan;
 - b. Seksi Produksi; dan
 - c. Seksi Pengolahan dan Pemasaran.

4. Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, terdiri atas:
 - a. Seksi Perbibitan, Produksi dan Pakan;
 - b. Seksi Kesehatan Hewan; dan
 - c. Seksi Kesmavet, Pengolahan dan Pemasaran.
5. Bidang Penyuluhan, terdiri atas:
 - a. Seksi Kelembagaan;
 - b. Seksi Ketenagaan; dan
 - c. Seksi Metode dan Informasi.
6. Bidang Produksi Perkebunan, terdiri atas:
 - a. Seksi Tanaman Perkebunan;
 - b. Seksi Penanganan Pasca Panen dan Pembinaan Usaha; dan
 - c. Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil.
7. Bidang Perbenihan dan Perlindungan Perkebunan, terdiri atas:
 - a. Seksi Perbenihan;
 - b. Seksi Pengendalian Organisme Pengganggu Tumbuhan (OPT); dan
 - c. Seksi Gangguan Usaha, Dampak Perubahan Iklim dan Pencegahan Kebakaran.
- 8) Unit Pelaksana Teknis Dinas

Organisasi Dinas Pertanian dilengkapi dengan Unit Pelaksana Teknis Dinas yang bertugas untuk melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu.

B. Hasil

Berdasarkan hasil data lapangan yang dikumpulkan melalui observasi lapangan maupun hasil telaah dokumen, dan data yang ada setelah diolah, maka dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Karakteristik Aparatur Sipil Negara (ASN)

Adapun persentase Aparatur Sipil Negara (ASN) Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1

Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Sulawesi Barat

No	Kabupaten	Jumlah Pegawai	% Luas Provinsi
1	Majene	4.933	17,99
2	Polewali Mandar	6.683	24,38
3	Mamasa	5.099	18,60
4	Mamuju	5.279	19,255
5	Mamuju Utara	3.910	14,261
6	Mamuju Tengah	1.512	5,52
Total (Provinsi)		27.416	100,00

Sumber: BPS Sulawesi Barat dalam Angka 2017.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh data seperti pada tabel di atas, menunjukkan dari enam wilayah kabupaten yang merupakan daerah otonom yang ada dalam wilayah Provinsi Sulawesi Barat terdapat daerah kabupaten yang memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) terbanyak yakni Kabupaten Polewali Mandar dengan persentase 6.883 orang atau sebesar 24,38% sedangkan kabupaten yang memiliki persentase Aparatur Sipil Negara (ASN) terkecil dari

yakni Kabupaten Mamuju Tengah dengan jumlah 1.512 orang persentase 5,12%,
Komposisi Sumber Daya Manusia

Restrukturisasi Kelembagaan pada Dinas Pertanian menyebabkan peningkatan jumlah pegawai yang sangat drastis yaitu sebanyak 275 Pegawai Negeri Sipil dengan rincian :

Tabel 4.2

Keadaan Eselonisasi dan non Eselon Pegawai Dinas Pertanian

No	Tingkatan Eselonisasi	Jumlah
1	Eselon II	1
2	Eselon III-A	7
3	Eselon III-B	11
4	Eselon IV-A	52
5	Eselon IV-B	-
6	Non Eselon	204
Total		275

Sumber: Sekretariat Dinas Pertanian Sulawesi Barat, 2018.

Berdasarkan data pada Tabel tersebut di atas, memperlihatkan keadaan pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat berdasarkan eselon dan non-eselon, dari jumlah pegawai sebanyak 275 orang yang merupakan pegawai organik (ASN), karena pada instansi ini terdapat juga pegawai non-organik yakni pegawai dengan status sebagai pegawai pemerintah. Pegawai tersebut disebar ke dalam berbagai unit-unit organisasi dalam lingkup Dinas Pertanian.

Dari data dalam tabel tersebut, mendeskripsikan komposisi pegawai sesuai eselonisasi terlihat pegawai yang menduduki eselon II yakni kepala dinas, sebanyak 1 orang dan pegawai yang menduduki eselon III/a sebanyak 7 orang

masing-masing dijabat oleh Sekretaris Dinas, dan kepala-kepala bidang. Jabatan pada eselon III/b sebanyak 11 orang masing-masing dijabat oleh kepala-kepala UPT dinas kelas A, sedangkan jabatan eselon IV/a sebanyak 52 orang dijabat oleh kepala-kepala sub bagian dan kepala seksi, dan kepala unit pelaksana teknis dinas daerah kelas B.

3. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data kepegawaian pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat selanjutnya yang dideskripsikan adalah keadaan pegawai menurut tingkat pendidikan yang digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3

Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Strata 3 (Doktor)	-	0
2	Strata 2 (Magister)	34	12,36
3	Strata 1 (Sarjana dan Diploma 4)	137	49,81
4	Diploma 3	9	3,27
5	SMA	95	34,54
Total		275	100

Sumber: Sekretariat Dinas Pertanian Sulawesi Barat, 2018.

Komposisi pegawai organik Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat menurut tingkat pendidikan sebagaimana tergambar dalam Tabel 4.3 di atas diketahui dari 275 orang pegawai terdapat pegawai yang menyelesaikan pendidikan pada jenjang pendidikan setingkat magister (strata 2) sebanyak 12,36% dari seluruh pegawai yang ada, sehingga masih perlu ditingkatkan pada

tingkat doktoral dan yang paling banyak adalah pegawai yang menyelesaikan pendidikan setingkat sarjana dan diploma 4 dengan persentase tertinggi yakni 49,81%, untuk itu tingkat pendidikan pada posisi ini perlu ditingkatkan ke jenjang S2 sementara yang berpendidikan setingkat Diploma 3 sebanyak 3,27% ditingkatkan ke jenjang S1. Untuk yang berpendidikan setingkat SMA juga masih banyak pegawai yang berada pada level pendidikan sekolah menengah yakni sebanyak 34,54 %, pada jenjang ini perlu ditingkatkan ke jenjang S1.

Memperhatikan komposisi pegawai dari segi tingkat pendidikan tersebut dapat dikatakan bahwa jenjang pendidikan pegawai berada pada jenjang pendidikan tinggi yakni lebih dari 60% pegawai berpendidikan tinggi pada level sarjana dan magister. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa potensi pegawai pada Dinas Pertanian dari segi keilmuan dapat dikatakan baik, dan hal ini menjadi modal bagi organisasi untuk melakukan pengembangan pegawainya.

C. Pembahasan

1. Peningkatan Kinerja Melalui Pengembangan Pengetahuan (Knowledge)

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka salah satu aspek penting dalam pengembangan pengetahuan pegawai adalah melalui pendidikan formal. Pendidikan formal dalam hal ini dapat diartikan sebagai pendidikan dalam sekolah formal dalam hal ini dilaksanakan melalui peningkatan kualifikasi ijazah yakni mengikutkan pegawai pada jenjang pendidikan tertentu untuk meningkatkan kualifikasi ijazahnya, misalnya pegawai yang berijazah SMA dapat meningkatkan status ijazahnya dengan melanjutkan pendidikan pada jenjang Srata-1 (sarjana), begitu pula pegawai yang berijazah sarjana dapat meningkatkan kualifikasi pendidikannya pada level yang lebih tinggi pada jenjang magister, dan

selanjutnya pegawai yang berijazah magister dapat meningkatkan pendidikannya pada jenjang Doktoral (S3).

Hasil Wawancara kepada Kepala Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat tanggal 4 Desember 2017, mengatakan bahwa:

“Jika mengacu kepada undang-undang ASN tersebut, jumlah pegawai yang ada belum mencukupi karena masih dijumpai beberapa seksi hanya terdiri dari beberapa orang pegawai yang berkualifikasi S1. Dan banyak dijumpai ASN yang berkualifikasi ijazah SLTA dan sederajat. Aparatur Sipil Negara (ASN) bekerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga pegawai ASN dapat lebih focus dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai Negeri Sipil pasca Undang-undang ASN No. 5 Tahun 2014 jauh lebih terarah dalam melaksanakan tugasnya, penilaian standar kerja pegawai secara terinci hanya dalam implementasinya terkadang tidak dapat dijalankan dengan baik akibatnya minimnya jumlah pegawai yang berkualifikasi sarjana (S1, S2). Pegawai yang mempunyai kemampuan memadai diberikan tanggungjawab sesuai dengan bakat dan keahliannya, terkadang beberapa staf menjalankan tugas tidak sesuai dengan kemampuannya juga sebagai akibat minimnya personil yang mempunyai kualifikasi tertentu. Saya telah mengusulkan sesuai dengan permintaan baik pegawai yang promosi maupun pegawai yang dimutasi jabatan dan tetap mengevaluasi pelaksanaan kegiatan melalui rapat rutin tiap bulannya. Harapan saya bahwa profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat berdasarkan kompetensinya. Saya selalu berupaya meningkatkan SDM secara non formal melalui pendidikan dan pelatihan, memberikan teguran dan sanksi bila pegawai melanggar aturan”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, memberikan pemahaman kepada kita bahwa peningkatan pengetahuan pegawai harus direncanakan jauh sebelum pemanfaatan pegawai tersebut yang dimulai dari saat seleksi penerimaan pegawai sampai dengan penempatan dan pemberian tugas berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Olehnya karena itu analisis penerimaan, penempatan, dan pemberian tugas harus berdasarkan kebutuhan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pembahasan ini peneliti berkesimpulan bahwa pengetahuan (*knowledge*) pegawai sangat menentukan kualitas pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan tanggungjawabnya dan sekaligus sebagai pemenuhan harapan pimpinan organisasi dalam mewujudkan kinerja pegawai yang berdayaguna. Hal ini menjadi tanggungjawab pimpinan puncak untuk selalu berupaya mewujudkan kualitas pegawai negeri sipil yang memadai melalui perbaikan tingkatan atau jenjang pendidikan formal yang memadai berdasarkan kebutuhan organisasi. Untuk itu pimpinan puncak harus memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan jenjang strata pendidikan formal sesuai dengan kebutuhan.

2. Peningkatan Kinerja Melalui Kemampuan/Keterampilan (*Skills*)

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa keterampilan pegawai negeri sipil dalam menjalankan tugas dan fungsinya tentu berdasar dari pengalaman dan pengetahuan dari pegawai itu sendiri. Sehingga dengan demikian pegawai senantiasa selalu dituntut untuk melaksanakan tugas secara profesional agar setiap tugas yang dijalankan tersebut, dapat berdaya dan berhasilguna. Untuk mewujudkan hal tersebut pegawai negeri sipil harus banyak di ikutkan pada kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dikenal dengan pendidikan non formal.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Pertanian pada tanggal 11 Desember 2017, mengatakan bahwa:

“Tugas yang dilaksanakan berdasarkan tugas pokok dan fungsi, pekerjaan yang dilaksanakan diluar tuisi adalah penunjukan dari PPTK (Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan) dan PPK (pejabat Pembuat Komitmen), dan pegawai yang mempunyai kompetensi lebih diberikan beban kerja yang lebih banyak. Kami tidak diberikan kewenangan dan tidak pernah

mengusulkan baik penempatan personil maupun promosi jabatan tertentu. Untuk memenuhi hak pegawai seperti kenaikan pangkat pegawai dipanggil satu per satu dan rapat berkala tiap bulan, semua pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya. Kami senantiasa melakukan rapat secara berkala dalam rangka untuk mengukur capaian pelaksanaan program atau kegiatan. Kami selalu memberikan porsi pekerjaan berdasarkan kompetensi atas pekerjaan yang dilaksanakan. Semua pegawai bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, terkadang terjadi tumpang tindih, akibat pengaruh dari kebijakan pimpinan. Profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar serta bernilai manfaat. Upaya meningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan non formal agar kemampuan dan keterampilan pegawai dapat meningkat”.

Dari hasil wawancara ini, dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai negeri sipil dalam menjalankan tugas dan fungsinya mesti harus melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) baik struktural maupun fungsional sangat diperlukan untuk melihat sejauh mana kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam menganalisa dan mengoperasikan beban kerja yang ada dalam bidang tugasnya. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) harus diselenggarakan oleh SKPD bilamana ingin mendapatkan kualitas pegawai yang baik.

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian tersebut di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai negeri sipil sangat ditentukan dengan intensitas pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) baik struktural maupun fungsional. Oleh karena itu, kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) harus dilaksanakan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi pegawai yang menjadi tanggungjawab sebagai pegawai negeri sipil (PNS).

3. Peningkatan Kinerja Melalui Sikap/Perilaku (*Attitude*)

Berdasarkan hasil penelitian, perubahan sikap dan perilaku pegawai dapat dijumpai ketika pegawai dapat memegang teguh komitmen organisasi yang menjadi dasar pelaksanaan tugas dengan komitmen yang kuat memegang teguh loyalitas, disiplin terhadap tugas-tugas yang akan dilaksanakan. Perubahan sikap/perilaku pegawai ditandai dengan kemampuan pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan kepadanya secara struktural maupun berdasarkan fungsional pegawai negeri sipil.

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Bidang Peternakan pada tanggal 18 Desember 2017, mengatakan sebagai berikut:

“Tugas yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, pekerjaan yang dilaksanakan diluar tugas dan fungsi dianggap tidak efektif. Terkadang beberapa staf menjalankan tugas tidak sesuai dengan kemampuannya karena pegawai belum ikut pendidikan dan pelatihan, belum meningkatkan kedisiplinan, pembagian kerja yang belum merata dan proporsional, belum didukung sarana dan prasarana kerja. Profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar serta bernilai manfaat . Meningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, rekrutmen pegawai sesuai dengan kebutuhan, meningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, menghilangkan budaya malas, bekerja tanpa target, pembagian kerja yang merata, menempatkan personil sesuai dengan keahliannya”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, penulis dapat memberi kesimpulan bahwa perubahan sikap pegawai dapat dilakukan melalui efektivitas keikutsertaan pegawai negeri sipil dalam program pengembangan pegawai dengan pendidikan dan pelatihan. Karena dengan program pengembangan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan dapat menjembatani pegawai negeri sipil memperbaiki sumber daya pegawai sekaligus mengevaluasi diri dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan

sikap/perilaku untuk senantiasa berperilaku baik, mempunyai komitmen yang tinggi serta menjunjung tinggi nilai-nilai budaya dengan disiplin yang tinggi, berdedikasi dan bersemangat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

a. Faktor Budaya Kerja

Setiap kegiatan manusia yang dilakukan secara bersama-sama senantiasa membutuhkan seorang pemimpin untuk memimpin kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Hal ini menyebabkan seorang pemimpin harus mampu menggeneralisasikan perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya yang mempunyai konsep budaya kerja yang baik, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab diangkatnya menjadi seorang pemimpin karena mempunyai budaya kerja yang baik, yaitu dapat menjadi contoh atau berperestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Sebagaimana kita ketahui bahwa budaya kerja kepemimpinan pada dasarnya adalah merupakan suatu keadaan seorang pemimpin yang telah mempunyai pengetahuan, kemampuan/keterampilan, dan sikap/perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai daya tarik di dalam memberikan dorongan semangat kepada bawahannya untuk dapat lebih giat bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi .

Kepemimpinan muncul bersamaan dengan adanya peradaban manusia (atau sejak adanya orang yang berkumpul) yang bekerjasama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi

tercapainya tujuan bersama. Dalam pengertian ini seseorang yang ingin diakui sebagai pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan dalam beberapa fungsi yang tergambar diatas yaitu mempengaruhi, membimbing sampai pada mengelola orang lain. Maka apabila seorang pemimpin tidak dapat menjalankan kesemua fungsi itu, praktis ia tidak dapat diterima oleh kelompok sebagai pemimpin yang fungsional.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Penyuluhan pada tanggal 25 Desember 2017, mengatakan bahwa:

“Atasan langsung pegawai memberikan evaluasi kinerja terhadap bawahannya melalui: rapat secara berkala dalam rangka untuk mengukur capaian pelaksanaan program atau kegiatan, memberikan porsi pekerjaan berdasarkan kompetensi pegawai. Untuk mengukur capaian kinerja harus didukung dengan ketersediaan anggaran yang memadai, dan kinerja ASN harus ditingkatkan. Untuk menciptakan budaya kerja yang baik, maka pimpinan harus menjadi contoh seperti pimpinan harus lebih dahulu tahu program yang akan dilaksanakan. Karena profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar sebagaimana pimpinan telah mencontohkan budaya kerja yang baik berdasarkan struktur organisasi memberikan acuan dalam menjalankan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan, struktur organisasi menggambarkan kemampuan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Karena memberi tugas kepada bawahan merupakan perintah, sedangkan perintah atasan wajib dilaksanakan oleh bawahan”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, memberikan petunjuk bagi kita, bahwa membangun budaya kerja yang baik harus dimulai dari pimpinan. Artinya sejauh mana seorang pimpinan memberikan dorongan kepada bawahannya dengan memberikan contoh yang baik agar dapat di ikuti oleh bawahannya. Untuk itu seorang pemimpin harus mampu memberikan dan membangkitkan motivasi yang dapat menggerakkan anggota-anggotanya sesuai dengan arah dan tujuan yang ingin dicapai serta mampu mengintegrasikan seluruh

fungsi, baik fungsi administrasi maupun fungsi operasional dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Dengan demikian maka variabel budaya kerja yang baik yang dimulai dari pimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan harus ada usaha yang bertujuan mengembangkan para bawahan atau pengikutnya untuk mencapai tujuan, oleh karena itu seorang pemimpin harus menjalankan budaya kerja yang baik dan dapat turut serta aktif bekerja bersama-sama dengan bawahan, memberikan petunjuk contoh dan keputusan-keputusan. Pemimpin harus mengenal sifat-sifat individual, ini berarti bahwa selain tabiat, sikap mental dan sikap menerima perintah untuk dijalankan, juga si pemimpin harus tetap memiliki petunjuk atau perintah yang sesuai dengan sifat dan kecerdasan bawahannya, artinya jangan seorang pemimpin memberikan perintah atau instruksi yang memerlukan tingkat pengertian dan kecerdasan yang kurang terjangkau oleh bawahan.

b. Motivasi Kerja Pegawai

Konsep motivasi mempunyai peranan penting bagi seseorang, penanggung jawab dalam suatu organisasi untuk dapat menggerakkan, mengarahkan segala daya dan potensi kerja yang ada kearah pemanfaatan yang optimal sesuai dengan batas-batas kemampuan manusia dengan bantuan sarana dan fasilitas itu merupakan alat, material dan metode.

Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda di satu pihak, kalau dilihat dari segi yang aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam usaha menggerakkan, mengarahkan daya potensi pegawai agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana dilihat dari segi pasif atau statis maka motivasi akan

tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan potensi dan budaya kerja manusia tersebut.

Hasil wawancara terhadap Kepala Bidang Sarana dan Prasarana Dinas Pertanian pada tanggal 2 Januari 2018, mengatakan bahwa:

“Pegawai melaksanakan tugas berdasarkan tugas pokok dan fungsi, dan pegawai dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi wewenangnya harus disertai dengan dukungan sarana dan prasarana, hanya dalam implementasinya terkadang tidak dapat dijalankan dengan baik, biasanya pegawai yang mempunyai kompetensi lebih diberikan beban kerja yang lebih banyak tetapi tidak disertai dengan pendukung yang memadai. Staf melaksanakan tugas lebih banyak dibanding dengan atasannya, bawahan lebih sering diberikan tugas melebihi kewenangannya. Biasanya pegawai dikumpulkan dalam rapat berkala tiap bulan, tetapi semua pegawai tidak diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya terhadap kekurangan atau hambatan pelaksanaan tugasnya. Sesungguhnya profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar serta apabila dilengkapi dengan saran dan prasarana yang memadai”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti dapat memahami bahwa dengan demikian motivasi dapat ditempatkan sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga segala sesuatunya dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi dan daya kerja manusia dengan jalan menimbulkan tingkat semangat dan kegairahan yang tinggi serta meningkatkan kebersamaan dalam menjalankan tugas individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Dalam hubungan ini pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya maka motivasi kerja dapat meningkat apabila didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana yang berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

Dorongan-dorongan untuk bertindak tersebut pada dasarnya adalah pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai sebagai makhluk individu dan sosial.

Memang tidak dapat disangkal salah satu motivasi utama seseorang menjadi anggota organisasi atau pegawai adalah untuk dapat terpenuhinya kebutuhan pokok seperti material yang berupa saran dan prasarana. Oleh karena itu, penulis berkesimpulan bahwa disamping kebutuhan material itu, ditinjau dari perilaku orang didalam organisasi ada pula kebutuhan yang sifatnya non material yang oleh para pegawai dipandang sebagai hal turut mempengaruhi perilakunya dan menjadi faktor motivasional yang perlu dipuaskan. Maka dalam penelitian ini motivasi kerja pegawai dilihat dalam dua bentuk yaitu motivasi instrinsik berupa semangat kerja, dan motivasi ekstrinsik berupa kepuasan kerja. Selain semangat kerja, indikator motivasi kerja pegawai yang diukur dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Mencintai pekerjaan adalah kunci untuk membangun kepuasan kerja, disinilah banyak orang dan ahli motivator sering mengatakan bahwa kerja itu adalah ibadah, atau pekerjaan itu adalah kehidupan kita.

5. Faktor-Faktor Penghambat

a. Sarana dan Prasarana

Unsur sarana dan prasarana adalah kebutuhan pokok dalam menjalankan organisasi untuk melayani kepentingan masyarakat atau yang memerlukan layanan (penerima layanan), pada dasarnya dalam yang meposisikan diri untuk menerima layanan, sehingga masyarakat harus mendapatkan pelayanan yang baik. Posisi inilah yang sangat memerlukan sarana dan prasarana yang dianggap dapat mendorong terjadinya peningkatan kinerja sebagai akibat terpenuhinya sarana dan prasarana untuk melakukan komunikasi dua arah dari yang memerlukan pelayanan dan yang akan memberikan pelayanan. Sehingga dengan demikian pelayanan publik yang dilakukan saling menguntungkan karena didukung oleh

ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dan hal inilah yang disebut dengan kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Kepala Bidang Sarana dan Prasarana pada tanggal 4 Januari 2018, mengatakan:

“Tugas yang dilaksanakan berdasarkan tugas pokok dan fungsi, pekerjaan yang dilaksanakan diluar institusi adalah penunjukan dari PPTK (Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan) dan PPK (pejabat Pembuat Komitmen). Dalam implementasinya terkadang tidak dapat dijalankan dengan baik dan pegawai yang mempunyai kompetensi lebih diberikan beban kerja yang lebih banyak dan tidak didukung oleh sarana dan prasarana. Tidak, ada staf yang lebih tinggi golongannya dengan atasan langsungnya sehingga agak sulit menerapkan sistem kinerja yang efektif. Kemampuan dan jumlah pegawai yang masih terbatas. Meningkatkan kedisiplinan dan pembagian kerja yang merata serta proporsional asal didukung oleh sarana dan prasarana kerja. Pemberian sanksi harus sesuai dengan pelanggaran atau kelalaian dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tetapi terkadang terjadi tumpang tindih, akibat pengaruh dari kebijakan pimpinan. Profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar serta bernilai manfaat sehingga harus didukung ketersediaan sarana dan prasarana”.

Berangkat dari persoalan pelayanan yang baik memberikan kepuasan terhadap masyarakat terhadap apa yang diberikan oleh pelayan dalam hal ini pemerintah itu sendiri melakukan pelayanan secara profesional, maksudnya yaitu sejauhmana publik berharap apa yang akhirnya diterima mereka. Dengan demikian dilakukan penilaian tentang sama tidaknya antara harapan dengan kenyataan, apabila tidak sama maka pemerintah diharapkan dapat mengoreksi keadaan agar lebih teliti untuk peningkatan kualitas pelayanan publik.

Selanjutnya dipertanyakan apakah terhadap kehendak masyarakat, seperti ketentuan biaya yang tepat, waktu yang diperhitungkan dan mutu yang dituntut masyarakat telah dapat terpenuhi. Andaikata tidak terpenuhi, pemerintah

diharapkan mengoreksi keadaan, sedangkan apabila terpenuhi dilanjutkan pada pertanyaan berikutnya, tentang berbagai informasi yang diterima masyarakat berkenaan dengan situasi dan kondisi, serta aturan yang melengkapinya.

b. Faktor Terbatasnya Anggaran

Berdasarkan definisi anggaran tersebut, kita dapat menyimpulkan beberapa hal terkait dengan anggaran, antara lain:

1. Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari adanya anggaran adalah apa yang akan direncanakan untuk dilakukan, siap yang melaksanakan, dan berapa jumlah anggaran yang digunakan sehingga kegiatan ini dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.
2. Anggaran membantu pimpinan dalam melakukan koordinasi dan penerapannya untuk mencapai tujuan yang tertuang dalam anggaran. Dengan anggaran memberikan gambaran kepada pimpinan tentang sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan yang telah ditentukan dalam anggaran. Kemudian anggaran juga menjelaskan koordinasi antar bidang-bidang, sub-sub bidang, dan staf sehingga tujuan bersama bisa tercapai.

Hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Laboratorium Pertanian pada tanggal 8 Januari 2018, mengatakan sebagai berikut:

“Melakukan rapat secara berkala dalam rangka untuk mengukur capaian pelaksanaan program atau kegiatan berdasarkan jumlah anggaran yang telah dikeluarkannya dan memberikan porsi pekerjaan kepada pegawai berdasarkan kompetensi serta memberikan kompensasi atas pekerjaan yang dilaksanakan setelah diperhitungkan anggaran kegiatan. Pendidikan dan Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi. Kompetensi yang dimaksudkan

meningkatkan kedisiplinan, pembagian kerja yang merata serta proporsional. Dukungan anggaran yang memadai dapat meningkatkan kinerja. Memberikan bantuan sosial kepada masyarakat (hibah), Mengakomodir kebutuhan petani sesuai dengan ketersediaan anggaran. Meningkatkan produksi dan produktivitas melalui adopsi teknologi. Karena akan menjadi acuan dalam menjalankan visi misi organisasi, struktur organisasi harus mengkaper dan mendukung visi misi dan struktur organisasi harus didukung anggaran kinerja lebih efektif dan efisien sehingga fungsi-fungsi dapat dijalankan dengan baik. Semua kegiatan harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya terkadang terjadi tumpang tindih, akibat pengaruh dari kebijakan pimpinan yang menyesuaikan dengan kondisi anggaran. Profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar serta bernilai manfaat berdasarkan anggaran kerja. Budaya lama masih mengakar yaitu menempatkan pegawai tidak sesuai dengan keahliannya. ASN akan lebih baik jika dilakukan revolusi mental serta menjauhkan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme”.

Data dan informasi yang dibutuhkan dalam penganggaran adalah ketersediaan anggaran yang dapat membiayai setiap bentuk kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, sekarang dan akan datang. Ketersediaan anggaran merupakan dorongan untuk pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya semakin bersemangat yang pada akhirnya pada setiap pegawai terdapat peningkatan kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Berdasarkan pembahasan ini peneliti berkesimpulan bahwa pengetahuan (*knowledge*) pegawai sangat menentukan kualitas pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan tanggungjawabnya dan sekaligus sebagai pemenuhan harapan pimpinan organisasi dalam mewujudkan kinerja pegawai yang berdayaguna. Hal ini menjadi tanggungjawab pimpinan puncak untuk selalu berupaya mewujudkan kualitas pegawai negeri sipil yang memadai melalui perbaikan tingkatan atau jenjang pendidikan formal yang memadai berdasarkan kebutuhan organisasi. Untuk itu pimpinan puncak harus memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan jenjang strata pendidikan formal sesuai dengan kebutuhan.
2. Berdasarkan hasil pembahasan penelitian tersebut di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai negeri sipil sangat ditentukan dengan intensitas pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) baik struktural maupun fungsional. Oleh karena itu, kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) harus dilaksanakan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi pegawai yang menjadi tanggungjawab sebagai pegawai negeri sipil (PNS).

3. Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, penulis dapat memberi kesimpulan bahwa perubahan sikap pegawai dapat dilakukan melalui efektivitas keikutsertaan pegawai negeri sipil dalam program pengembangan pegawai dengan pendidikan dan pelatihan. Karena dengan program pengembangan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan dapat menjembatani pegawai negeri sipil memperbaiki sumber daya pegawai sekaligus mengevaluasi diri dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap/perilaku untuk senantiasa berperilaku baik, mempunyai komitmen yang tinggi serta menjunjung tinggi nilai-nilai budaya dengan disiplin yang tinggi, berdedikasi dan bersemangat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Dengan demikian maka variabel budaya kerja yang baik yang dimulai dari pimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan harus ada usaha yang bertujuan mengembangkan para bawahan atau pengikutnya untuk mencapai tujuan, oleh karena itu seorang pemimpin harus menjalankan budaya kerja yang baik dan dapat turut serta aktif bekerja bersama-sama dengan bawahan, memberikan petunjuk contoh dan keputusan-keputusan. Pemimpin harus mengenal sifat-sifat individual. Ini berarti bahwa selain tabiat, sikap mental dan sikap menerima perintah untuk dijalankan, juga si pemimpin harus tetap memiliki petunjuk atau perintah yang sesuai dengan sifat dan kecerdasan bawahannya, artinya jangan seorang pemimpin memberikan perintah atau instruksi yang memerlukan tingkat pengertian dan kecerdasan yang kurang terjangkau oleh bawahan.

5. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas, maka penulis berkesimpulan bahwa pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya membutuhkan sarana dan prasarana yang memadai yang dapat menjamin kenyamanan bekerja. Selanjutnya, kinerja pegawai dapat meningkat apabila motivasi kerja pegawai meningkat pula. Didalam organisasi ada pula kebutuhan yang sifatnya non material yang oleh para pegawai dipandang sebagai hal turut mempengaruhi perilakunya dan menjadi faktor motivasional yang perlu dipenuhi. Maka dalam penelitian ini motivasi kerja pegawai dilihat dalam dua bentuk yaitu motivasi melalui fasilitas sarana dan prasarana kerja yang baik, dan anggaran organisasi juga turut menentukan gairah kerja, dan motivasi berupa kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja. Selain semangat kerja, indikator motivasi kerja pegawai yang diukur dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Mencintai pekerjaan adalah kunci untuk membangun kepuasan kerja, disinilah banyak orang dan ahli motivator sering mengatakan bahwa kerja itu adalah ibadah, atau pekerjaan itu adalah kehidupan kita.

B. SARAN

1. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai maka diharapkan kepada Kepala Dinas Pertanian mengupayakan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku melalui intensitas mengikutkan pegawai dalam program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diselenggarakan oleh instansi yang berwenang.
2. Kepala Dinas Pertanian memberikan perhatian khusus dalam rangka memaksimalkan capaian kinerja Aparatur Sipil Negara dengan

memaksimalkan pengembangan sumber daya pegawai melalui pertemuan-pertemuan rutin/berkala dalam rangka membahas mengenai pemahaman secara holistik budaya kerja yang baik berdasarkan nilai-nilai kepemimpinan yang mencerminkan seorang pemimpin yang gemar memberikan contoh atau teladan yang bersumber dari nilai-nilai agama, adat istiadat yang telah mengakar kepada budaya kerja yang menjunjung tinggi profesionalisme dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.



DAFTAR PUSTAKA

- Aryandini. (2000). *Budaya Kerja Dalam Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta: Erlangga.
- Davis Keith dan Newstrom. J. W, Terjemahan Arif Dharma. (1990). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Fahmi, Irham. (2007). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Flippo, Edwin B. (2000). *Personal Management*. Mc Graw Hill Book, Co. Singapore.
- Gibson. Et. all. (1996). *Administrasi Perkantoran*. Jakarta: Haji Masagung.
- _____. (2002). *Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Gramedia.
- Gomes, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko T. Hani, (1984). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- _____. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hardjoeno H., (2002). *Filsafat Umum Pengetahuan Teknologi & Etika*. Lembaga Makassar: Penerbitan Unhas.
- Hasibuan, Malayu S. P. (1990). *Organisasi dan Manajeme*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat. (1996). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Yogyakarta: BFPE UGM.
- _____. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, s.dkk. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN,
- James, Stooner, Freeman dan Gilbert. (1996). *Manajemen*. Edisi Bhs, Indonesia, Jakarta: PT Prenhallindo.

Jusuf, Irianto. (2001). *Isu-isu Strategik Pengembangan Sumber daya manusia*. Jakarta: Insan Cendekia.

Kerlinger. (2000). *Theori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi (terjemahan)*. Jakarta: Arcan.

Liga Suryadana. (2015). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja*. Bandung: Alfabeta.

Mahmudi (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. UPP STIM.YKPN.

Martin Anthony Dio. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPPM.

Martoyo Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Moekijat. (1986). *Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Haji Masagung.

Moenir, HAS. (1991). *Pendekatan Manusia dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.

———. (2001). *Perilaku Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.

Nawawi, Hadari. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Notoatmodjo, Soekidjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Ndraha, Taliziduh. (1999). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta, PT. Rineka Cipta.

Poerwadarminto, WJS. (1991). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Rivai, Veithza. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P., (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta.: PT Indeks.Kelompok Gramedia.

———. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo.

Ruky, Achmad S. (2003). *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sangkala. (2007). *Knowledge Management (Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan sehingga Menjadi Organisasi Unggul)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Saydam Cauzali. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*. Jilid 11. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.

Sedarmayanti. (1996). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.

_____. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Siagian, Sondang P., (1994). *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*. Jakarta: Gunung Agung.

_____. (1995). *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Simamora, Henry. (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi YKPN..

Soeprihanto, John M.I.M. (1999). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFU UGM.

Sudita, Ermay., (2000). *Psikologi Kepegawaian dan Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Kerja*. Bandung: Ramadan.

Surya, Dharma. (2002). *Paradigma Baru Manajemen SDM*. Kumpulan Artikel Pilihan. Yogyakarta: Amara Books.

Suwarto. (1999). *Manusia Dan Fenomena Budaya*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.

_____. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Malang: Bayumedia.

Triguno. (1999). *Budaya Kerja*. Jakarta: PT Golden Terayon Press.

Usmara (Editor). (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Amara Books.

Watson, Wyatt. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPPM.

Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Wirman Syafri, Alwi. (20114). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Bandung: IPDN Press.

Winardi. (1992). *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.

Wexley, N Kenneth dan Garry A Yukl. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Bina Aksara.

Sumber lainnya :

Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005. Edisi Ketiga. Jakarta. Balai Pustaka.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelayanan Publik.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 pasal 12 ayat 1 dan 2 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

<http://sebutsajarendy.blogspot.co.id/2016/09/makalah-perilaku-organisasi.html>

<https://media.neliti.com/.../28503-ID-budaya-kerja-birokrasi-pemerintahan>



LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

A. Peningkatan Pengetahuan

1. Fokus Wawancara : Peningkatan Pengetahuan (Knowledge)
2. Informan : Kepala Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat
3. Waktu Wawancara : 30 Menit
4. Tanggal Wawancara : 4 Desember 2017

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana pengaruh pengetahuan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?</p> <p>“Jika mengacu kepada undang-undang ASN tersebut, jumlah pegawai yang ada belum mencukupi karena masih dijumpai beberapa seksi hanya terdiri dari beberapa orang pegawai yang berkualifikasi S1. Dan banyak dijumpai ASN yang berkualifikasi ijazah SLTA dan sederajat. Aparatur Sipil Negara (ASN) bekerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga pegawai ASN dapat lebih focus dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai Negri Sipil pasca Undang-undang ASN No. 5 Tahun 2014 jauh lebih terarah dalam melaksanakan tugasnya, penilaian standar kerja pegawai secara terinci hanya dalam implementasinya terkadang tidak dapat dijalankan dengan baik akibatnya minimnya jumlah pegawai yang berkualifikasi sarjana (S1, S2). Pegawai yang mempunyai kemampuan memadai diberikan tanggungjawab sesuai dengan bakat dan keahliannya, terkadang beberapa staf menjalankan tugas tidak sesuai dengan kemampuannya juga sebagai akibat minimnya personil yang mempunyai kualifikasi tertentu. Saya telah mengusulkan sesuai dengan permintaan baik pegawai yang promosi maupun pegawai yang dimutasi jabatan dan tetap engevaluasi pelaksanaan kegiatan melalui rapat rutin tiap bulannya. Harapan saya bahwa profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat berdasarkan kompetensinya. Saya selalu berupaya meningkatkan SDM secara non formal melalui pendidikan dan pelatihan, memberikan teguran dan sanksi bila pegawai melanggar aturan”.</p>

PEDOMAN WAWANCARA

B. Peningkatan Kemampuan/Keterampilan

1. Fokus Wawancara : Peningkatan Kemampuan/Keterampilan (Skill)
2. Informan : Sekretaris Dinas Pertanian
3. Waktu Wawancara : 30 menit
4. Tanggal Wawancara : 11 Desember 2017

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana pengaruh Kemampuan/Keterampilan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?</p> <p>“Tugas yang dilaksanakan berdasarkan tugas pokok dan fungsi, pekerjaan yang dilaksanakan diluar tusi adalah penunjukan dari PPTK (Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan) dan PPK (pejabat Pembuat Komitmen), dan pegawai yang mempunyai kompetensi lebih diberikan beban kerja yang lebih banyak. Kami tidak diberikan kewenangan dan tidak pernah mengusulkan baik penempatan personil maupun promosi jabatan tertentu. Untuk memenuhi hak pegawai seperti kenaikan pangkat pegawai dipanggil satu per satu dan rapat berkala tiap bulan, semua pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya. Kami senantiasa melakukan rapat secara berkala dalam rangka untuk mengukur capaian pelaksanaan program atau kegiatan. Kami selalu memberikan porsi pekerjaan berdasarkan kompetensi atas perkerjaan yang dilaksanakan. Semua pegawai bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, terkadang terjadi tumpang tindih, akibat pengaruh dari kebijakan pimpinan. Profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar serta bernilai manfaat. Upaya meningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan non formal agar kemampuan dan keterampilan pegawai dapat meningkat”.</p>

PEDOMAN WAWANCARA

C. Sikap/Perilaku

1. Fokus Wawancara : Sikap/Perilaku Pegawai (Attitude)
2. Informan : Kabid. Peternakan Dinas Pertanian Prov. Sulbar
3. Waktu Wawancara : 30 Menit
4. Tanggal Wawancara : 18 Desember 2017

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana pegawai berperilaku dalam melakukan tugas dan pekerjaan sehari-hari pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?</p> <p>“Tugas yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, pekerjaan yang dilaksanakan diluar tugas dan fungsi dianggap tidak efektif. Terkadang beberapa staf menjalankan tugas tidak sesuai dengan kemampuannya karena pegawai belum ikut pendidikan dan pelatihan, belum meningkatkan kedisiplinan, pembagian kerja yang belum merata dan proporsional, belum didukung sarana dan prasarana kerja. Profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar serta bernilai manfaat . Meningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, rekrutmen pegawai sesuai dengan kebutuhan, meningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, menghilangkan budaya malas, bekerja tanpa target, pembagian kerja yang merata, menempatkan personil sesuai dengan keahliannya”.</p>

PEDOMAN WAWANCARA

D. Budaya Kerja

1. Fokus Wawancara : Budaya Kerja
2. Informan : Kabid Penyuluh Dinas Pertanian
3. Waktu Wawancara : 30 Menit
4. Tanggal Wawancara : 25 Desember 2017

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana Peran Budaya Kerja dalam peningkatan Kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?</p> <p>“Atasan langsung pegawai memberikan evaluasi kinerja terhadap bawahannya melalui: rapat secara berkala dalam rangka untuk mengukur capaian pelaksanaan program atau kegiatan, memberikan porsi pekerjaan berdasarkan kompetensi pegawai. Untuk mengukur capaian kinerja harus didukung dengan ketersediaan anggaran yang memadai, dan kinerja ASN harus ditingkatkan. Untuk menciptakan budaya kerja yang baik, maka pimpinan harus menjadi contoh seperti pimpinan harus lebih dahulu tahu program yang akan dilaksanakan. Karena profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar sebagaimana pimpinan telah mencontohkan budaya kerja yang baik berdasarkan struktur organisasi memberikan acuan dalam menjalankan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan, struktur organisasi menggambarkan kemampuan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Karena memberi tugas kepada bawahan merupakan perintah, sedangkan perintah atasan wajib dilaksanakan oleh bawahan”.</p>

PEDOMAN WAWANCARA

E. Motivasi Kerja

1. Fokus Wawancara : Motivasi Kerja
2. Informan : Kabid. Sarana dan Prasarana Dinas Pertanian
3. Waktu Wawancara : 30 Menit
4. Tanggal Wawancara : 2 Januari 2018

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana pengaruh motivasi terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan pegawai Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat ?</p> <p>“Pegawai melaksanakan tugas berdasarkan tugas pokok dan fungsi, dan pegawai dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi wewenangnya harus disertai dengan dukungan sarana dan prasarana, hanya dalam implementasinya terkadang tidak dapat dijalankan dengan baik, biasanya pegawai yang mempunyai kompetensi lebih diberikan beban kerja yang lebih banyak tetapi tidak disertai dengan pendukung yang memadai. Staf melaksanakan tugas lebih banyak dibanding dengan atasannya, bawahan lebih sering diberikan tugas melebihi kewenangannya. Biasanya pegawai dikumpulkan dalam rapat berkala tiap bulan, tetapi semua pegawai tidak diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya terhadap kekurangan atau hambatan pelaksanaan tugasnya. Sesungguhnya profesionalisme pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar serta apabila dilengkapi dengan saran dan prasarana yang memadai”.</p>